Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Ахвердова Ольга Альбертовна
Должность: Директор
Дата подписания: 16.10.2026 19:34:59
Уникальный программный ключ:
4927f743b64a570c75bc5fbc77ef56d4eb0f1635

ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –
филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Министерства здравоохранения Российской Федерации

УТВЕРЖДАЮ

Директор института
_____ О.А. Ахвердова

« 28 » августа 2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ

По направлению подготовки: 32.04.01 Общественное здравоохранение (уровень магистратуры)
Направленность (профиль): Организация и управление медицинской и фармацевтической деятельностью
Квалификация выпускника: магистр
Кафедра: менеджмента и экономики

Курс – 2
Семестр – 4
Форма обучения – очно-заочная
Лекции – 16 часов
Практические занятия − 20 часа
Самостоятельная работа: – 31,8 час
Промежуточная аттестация: *зачет* - 4 семестр
Всего: 2 ЗЕ (72 часа)

Пятигорск, 2026

Рабочая программа дисциплины «Управление проектами в здравоохранении» составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – магистратура по направлению подготовки 32.04.01 Общественное здравоохранение (утвержденного Приказом Министерства образования и науки РФ от 31 мая 2017 г. № 485)

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры менеджмента и экономики протокол № 1 от «27» августа 2026 г.
Заведующий кафедрой менеджмента и экономики,
канд. экон. наук, доцент Е.А. Сергеева

Рабочая программа согласована с учебно-методической комиссией по циклу гуманитарных дисциплин
протокол № 1 от «27» августа 2026 г.
Председатель УМК Е.В. Говердовская

Рабочая программа согласована с библиотекой
Заведующая научной библиотекой А.О. Атакуева

Внешняя рецензия дана руководителем центра стратегического развития ФГБУ СКФНКЦ ФМБА России, канд. экон. наук, Асриевым С.В.

И.о. декана фармацевтического факультета Е.И. Хартюнова

Рабочая программа утверждена на заседании Центральной методической комиссии
Протокол № 1 от «28» августа 2026 г.

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета
Протокол № 1 от «28» августа 2026 г.

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ). ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ).

1.1 Цель дисциплины - формирование совокупности теоретических знаний и практических навыков, связанных с пониманием роли проекта в организациях здравоохранения, основных положений современной концепции управления проектами, техники управления проектами с использованием экономико-математических методов.
1.2. Задачи дисциплины:

- Изучение научных, теоретических и методических основ системы управления проектами в здравоохранении
- Приобретение навыков использования полученных знания для принятия решений по выработке концепции проекта, его структуризации и оценке.
- Рассмотрение роли и функций проектного менеджера на различных этапах жизненного цикла проекта,
- Ознакомление с организационными формами управления проектами и методами их разработки и оптимизации.
- Изучение инструментария планирования и контроля хода выполнения проекта;
- Приобретение и развитие навыков исследовательской и творческой работы, экономического моделирования проектов.

Воспитательной задачей является формирование гражданской позиции, активного и ответственного члена российского общества, осознающего свои конституционные права и обязанности, уважающего закон и правопорядок, обладающего чувством собственного достоинства, осознанно принимающего общечеловеческие гуманистические и демократические ценности.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

Дисциплина Б1.В.05 «Управление проектами в здравоохранении» относиться к части, формируемой участниками образовательных отношений, блока 1 «дисциплины (модули)» основной профессиональной образовательной программы.
Дисциплина «Управление проектами в здравоохранении» изучается на 2 курсе, в четвертом семестре.

3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Результаты освоения ОП (компетенции)	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине		
		Знать	Уметь	Иметь навык (опыт деятельности)
УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК 2.1. Планирует жизненный цикл проекта и методы управления на каждом этапе	методологию и инструментарий управления проектами, понятия, стандарты и нормативные	Использовать нормативные правовые документы в своей деятельности ;	Методами и инструментами управления проектами с использованием современного

		акты в области управления проектами; инструменты и методы определения состава операций и получать с их помощью список операций, параметры операций, список контрольных событий; теорию управления сроками проекта на основании методологии входов и выходов и процессного отображения деятельности; типы организационных структур проектно-ориентированных организаций, их основные параметры и принципы проектирования; стандарты в области управления проектами, владеет общей методологией и инструментарием по управлению проектами	ориентироваться и применять программные продукты в процессе управления проектами; определять окружение и экспертные области проекта;	программного обеспечения, методами календарного и сетевого планирования, анализа и оптимизации плана проекта с применением современных программных продуктов; методами управления проектами и готов к их реализации с использованием современного программного обеспечения;
	УК-2.2. Реализует оптимальные способы управления проектом, оценивает эффективность выбранных способов его реализации, публично представляет результаты проекта	значение времени в реализации проекта, способы и методы выполнения задач управления сроками проекта и оптимизации использования времени в деятельности управляющего проекта;	определять и анализировать вехи и контрольные события каждой фазы жизненного цикла проекта; применять инструменты и методы управления сроками работ и расписанием	методами календарного и сетевого планирования, анализа и оптимизации плана проекта с применением современных программных продуктов; методами оценки эффективности выполнения проекта,

		методологию и инструментарий управления качеством проекта;	проекта; анализировать организационную структуру предприятия и разрабатывать предложения по формированию проектных структур;	прогноза проекта; навыками публичного предоставления результатов выполнения проекта.
УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК 3.1. Планирует и организует работу в рамках согласованных целей и задач, умеет добиваться их исполнения;	группы процессов управления проектами и их взаимодействие; основных участников, их цели, функции, уровни ответственности и полномочия в проекте; профессиональные обязанности менеджера проекта;	разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию членов команды проекта; определять и документально оформлять роли, ответственность и подотчетность членов команды проекта;	современными методами привлечения и отбора новых сотрудников в команду проекта, разрабатывать программы их адаптации и повышения квалификации в дальнейшем.
	УК 3.2. Демонстрирует способность к эффективному взаимодействию с другими членами команды и представителями сообщества при организации профессионального сотрудничества	типы команд, методы и принципы их формирования; основные теории и концепции взаимодействия людей в команде проекта, включая вопросы мотивации, групповой динамики, лидерства и управления конфликтами;	использовать в практической деятельности команды управления проектом совокупность приемов и методов адаптации контракта к конкретным нуждам проекта;	основными приёмами межличностной коммуникации при организации профессионального сотрудничества;
ПК-4. Способен к управлению ресурсами и оценке рисков деятельности медицинской и фармацевтической организации	ПК-4.2. Разрабатывает мероприятия для повышения эффективности использования ресурсов организации, оценивает риски, связанные с реализацией управленческих	Основы управления проектом и руководства командой Основы управления ресурсами организации системы общественного здоровья;	Осуществлять выбор и обоснование приоритетных мероприятий для повышения эффективности использования ресурсного	навыками разработки проектов стратегических планов и программ организаций здравоохранения.

	решений		обеспечения организации (структурного подразделения);	

В результате освоения дисциплины обучающийся должен

3.1	Знать:
	Этапы работы над проектом с учетом последовательности их реализации, этапы жизненного цикла проекта Основные теории и концепции взаимодействия людей в команде, включая вопросы мотивации, групповой динамики, лидерства и управления конфликтами Методы стратегического и тактического планирования, виды и структуры планов
3.2	Уметь:
	Определять проблему, на решение которой направлен проект, грамотно формулировать цель и определять исполнителей проекта их цели, функции, уровни ответственности и полномочия в проекте Проектировать решение конкретных задач проекта, выбирая оптимальный способ их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений Планировать и организовывать работу в рамках согласованных целей и задач, умеет добиваться их исполнения
3.3	Иметь навык (опыт деятельности):
	Инструментами управления проектами с использованием современного программного обеспечения, методами календарного и сетевого планирования, анализа и оптимизации плана проекта с применением современных программных продуктов Навыками организации обсуждения проекта, оценки рисков и результатов проекта Навыками публичного предоставления результатов проекта Методами планирования командной работы, распределения поручений, делегирования полномочий, организации обсуждения разных идей и мнений; Навыками анализа выполнения планов и программ деятельности организации здравоохранения, подготовки информационно-аналитической документации Навыками формирования стратегических и программных документов деятельности и развития медицинской и фармацевтической организации

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ (ПО ВИДАМ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ) И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры
		2
1.Контактная работа обучающихся с преподавателем:	**40,2**	**40,2**
Аудиторные занятия всего, в том числе:	**36**	**36**
Лекции	16	16
Лабораторные	-	-
Практические занятия	20	20
Контактные часы на аттестацию (зачет, экзамен)	0,2	0,2
Консультация	2	2

Контроль самостоятельной работы	2	2
2. Самостоятельная работа	**31,8**	**31,8**
Контроль	-	-
ИТОГО:	**72**	**72**
Общая трудоемкость	**72/2**	**72/2**

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

№ п/п	Наименование модулей дисциплины	Содержание раздела	Индикатор достижения компетенции
Модуль 1. Концепция управления проектами			
1	Модульная единица 1. Введение в управление проектами.	Определение проекта. Понятие технологических и продуктовых инноваций, программы организационных изменений в организации здравоохранения. Проект и программа внедрения технологических и продуктовых инноваций: сходства и различия. Проектная и операционная деятельности. Основные признаки проекта. Портфель проектов. Программа проектов. Цель проекта. Жизненный цикл проекта. SMART-цель проекта. граничения проекта. Проектный треугольник; Информационная система управления проектами Project Libre. Основные проектные документы. Особенности проектного управления в сфере здравоохранения	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2
Модуль 2. Подсистемы управления проектом			
2	Модульная единица 2. Процессы управления проектом в здравоохранении.	Последовательность процессов управления проектом. Заинтересованные стороны проекта. Определение содержания проекта. Анализ продукта. Разработка иерархической структуры работ при реализации проектов в зравоохранении(ИСР). Методы и инструменты. Используемые подходы. Принципы разработки ИСР	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
3	Модульная единица 3. Управление сроками проекта в сфере здравоохранения	Виды работ в проекте; Сетевая диаграмма проекта (Сетевой график проекта). Определение ресурсов проекта. Оценка длительности работ. Разработка календарного плана в ИСУП.	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2

4	Модульная единица 4. Управление стоимостью проекта в сфере здравоохранения. .	Коммуникации. Команда проекта Управление стоимостью проекта. Оценка стоимости оказания услуг по видам медицинской деятельности. Смета проекта. Бюджет проекта. Кривая затрат проекта. Управление командой проекта. Управление коммуникациями проекта	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
5	Модульная единица 5. Управление рисками проекта	Проектные риски. Обзор процессов управления рисками на различных этапах реализации проекта, (программы внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений) в организации здравоохранения. Идентификация рисков. Анализ рыночных и специфических рисков организации здравоохранения для принятия управленческих решений; Количественный и качественный анализ рисков при принятии решений об инвестировании и финансировании Разработка мероприятиӣ реагирования на риски. Составление матрицы рисков проектов в здравоохранении.	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
6	Модульная единица 6. План управления проектом в здравоохранении	Обоснование технологии управления проектами (программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений) в организации здравоохранения. Метод критического пути. Метод критическоиӣ цепи. Оптимизация ресурсов. Выравнивание ресурсов. Сжатие расписания проекта.	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
7	Модульная единица 7. Контроль исполнения проекта	Система контроля проекта в здравоохранении. Концепция базового плана. Методы оценок состояния работ. Базовый план проекта. Метод освоенного объема. Основные параметры. Показатели эффективности выполнения проекта в сфере	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2

		здравоохранения. Прогноз проекта в сфере здравоохранения.	

6. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование раздела (темы) дисциплины	Виды учебной деятельности, включая самостоятельную работу (в часах)			
	Л	ЛР	ПЗ	СРС
Модуль 1. Концепция управления проектами	2	-	2	4
Модульная единица 1. Введение в управление проектами.	2	-	2	4
Модуль 2. Подсистемы управления проектом	14	-	18	27,8
Модульная единица 2. Процессы управления проектом в здравоохранении.	2	-	2	4
Модульная единица 3. Управление сроками проекта в сфере здравоохранения	2	-	2	4
Модульная единица 4. Управление стоимостью проекта в сфере здравоохранения.	2	-	4	4
Модульная единица 5. Управление рисками проекта	2	-	4	4
Модульная единица 6. План управления проектом в здравоохранении	4	-	4	6
Модульная единица 7. Контроль исполнения проекта	2	-	2	5,8
Итого (часов)	16	-	20	31,8
Форма контроля	Зачет			

7. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Самостоятельная работа обучающихся направлена на углубленное изучение разделов и тем рабочей программы и предполагает изучение литературных источников, выполнение домашних заданий и проведение исследований разного характера. Работа основывается на анализе литературных источников и материалов, публикуемых в интернете, а также реальных речевых и языковых фактов, личных наблюдений. Также самостоятельная работа включает подготовку и анализ материалов по темам пропущенных занятий.

Самостоятельная работа по дисциплине включает следующие виды деятельности:

- работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы;
- поиск (подбор) и обзор литературы, электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса, написание доклада, исследовательской работы по заданной проблеме;
- выполнение задания по пропущенной или плохо усвоенной теме;
- самостоятельный поиск информации в Интернете и других источниках;
- выполнение домашней контрольной работы (решение заданий, выполнение упражнений);
- изучение материала, вынесенного на самостоятельную проработку (отдельные темы, параграфы);
- написание рефератов;
- подготовка к тестированию;
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к экзамену

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

8.1. Основная литература

1. Парфенова, В. Е. Управление проектами: учебное пособие для обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент: [16+] / В. Е. Парфенова; Санкт-Петербургский государственный аграрный университет (СПбГАУ). – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный аграрный университет (СПбГАУ), 2021. – 41 с.: табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621138 – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.
2. Фомичев, А. Н. Управление проектами : учебник / А. Н. Фомичев. – Москва : Дашков и К°, 2024. – 258 с. : схем., табл. – (Учебные издания для вузов). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=720392 (дата обращения: 05.09.2025). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-05715-1. – Текст : электронный.
3. Алесинская, Т. В. Управление проектами : концептуальные и методологические основы : учебное пособие : в 2 частях : [16+] / Т. В. Алесинская, К. В. Дрокина ; Южный федеральный университет, Инженерно-технологическая академия. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2025. – Часть 1. – 139 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=724451 – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9275-4945-0 (ч. 1). – ISBN 978-5-9275-4944-3. – Текст : электронный.

8.2. Дополнительная литература

1. Управление инвестиционными проектами : учебник / А. М. Губернаторов, А. И. Данилов, О. Ю. Ермоловская [и др.] ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2025. – 362 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=720253 (дата обращения: 05.09.2025). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-06056-4. – Текст : электронный.
2. Завьялова, Л. В. Управление стоимостью проекта : учебное пособие : [16+] / Л. В. Завьялова ; Омский государственный университет им. Ф. М. Достоевского. – Омск : Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского (ОмГУ), 2024. – 126 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=719604 (дата обращения: 05.09.2025). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7779-2705-7. – Текст : электронный.

8.3. Лицензионное программное обеспечение

1. MOODLE e-Learning, eLearningServer, Гиперметод. Договор с ООО «Открытые технологии» 82/1 от 17 июля 2013 г. Бессрочно.
2. Операционные системы OEM (на OSWindows 95с предустановленным лицензионным программным обеспечением): OSWindows 95, OSWindows 98; OSWindowsME, OSWindowsXP; OSWindows 7; OSWindows 8; OSWindows 10. На каждом системном блоке и/или моноблоке и/или ноутбуке. Номер лицензии скопирован в ПЗУ аппаратного средства и/или содержится в наклеенном на устройство стикере с голографической защитой. Бессрочно.
3. Kaspersky Endpoint Security – Стандартный Russian Edition. 100-149 Node 1 year Educational Renewal License № лицензии 2434191112140152020635.
4. GoogleChrome Свободное и/или безвозмездное ПО;
5. Браузер «Yandex» (Россия) Свободное и/или безвозмездное ПО
6. 7-zip (Россия) Свободное и/или безвозмездное ПО
7. AdobeAcrobatDC / AdobeReader Свободное и/или безвозмездное ПО
8. VooVmeeting Свободное и/или безвозмездное ПО

9. VK-Teams Свободное и/или безвозмездное ПО
10. МТС Линк Свободное и/или безвозмездное ПО

8.4. Современные профессиональные базы данных

1. ecsocman.hse.ru - Экономика. Социология. Менеджмент: федеральный образовательный портал
2. clarivate.ru - Мультидисциплинарная база с большей представленностью изданий по наиболее актуальным для российской науки предметным областям.
3. http://inion.ru/resources/bazy-dannykh-inion-ran/ - Библиографические базы данных ИНИОН РАН по социальным и гуманитарным наукам
4. www.elibrary.ru - Научная электронная библиотека.
5. http://info.minfin.ru/prices_index.php - «Макроэкономика» - информационно-аналитический раздел официального сайта Министерства финансов РФ
6. https://www.minfin.ru/ru/statistics/ - База статистических данных «Финансово-экономические показатели РФ»
7. https://rb.ru/investor/?&type=corporate&niche=43 - База данных «Все инвесторы» компании Rusbase

8.5. Информационные справочные системы

1. Справочно-правовые системы «КонсультантПлюс», «Официальный Интернет - портал правовой информации».
2. https://rosstat.gov.ru/ - официальный сайт Федеральной службы государственной статистики

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ,

Учебная аудитория для проведения учебных занятий (для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации) (ауд. 8 (№37))	**Учебное оборудование:** Стол преподавателя (1шт.), стул для преподавателя (1 шт), стол ученический (16 шт.), стул ученический (30 шт); Стационарная доска; **Технические средства обучения:** Ноутбук с подключением к Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ПМФИ; мультимедийное оборудование (видеопроектор, экран).
Помещение для самостоятельной работы (ауд.3)	**Учебное оборудование:** Стол преподавателя (1шт.), стул для преподавателя (1 шт), стол ученический (2 шт.), стул ученический (4 шт); Стационарная доска; **Технические средства обучения:** компьютерная техника с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации (2 шт)

10. ОСОБЕННОСТИ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЙ ОБУЧАЮЩИМИСЯ-ИНВАЛИДАМИ И ЛИЦАМИ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ (ПРИ НАЛИЧИИ)

Особые условия обучения и направления работы с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее обучающихся с ограниченными возможностями здоровья) определены на основании:

– Закона РФ от 29.12.2012г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

– Закона РФ от 24.11.1995г. № 181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации»;

– Приказа Минобрнауки России от 06.04.2021 N 245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры»;

– методических рекомендаций по организации образовательного процесса для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в образовательных организациях высшего образования, в том числе оснащенности образовательного процесса (утв. Минобрнауки России 08.04.2014 № АК-44/05вн).

Под специальными условиями для получения образования обучающихся с ограниченными возможностями здоровья понимаются условия обучения, воспитания и развития таких обучающихся, включающие в себя использование адаптированных образовательных программ и методов обучения и воспитания, специальных учебников, учебных пособий и дидактических материалов, специальных технических средств обучения коллективного и индивидуального пользования, предоставление услуг ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь, проведение групповых и индивидуальных коррекционных занятий, обеспечение доступа в здания вуза и другие условия, без которых невозможно или затруднено освоение образовательных программ обучающимися с ограниченными возможностями здоровья.

В целях доступности изучения дисциплины инвалидами и обучающимися с ограниченными возможностями здоровья организацией обеспечивается:

1. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению:
   - наличие альтернативной версии официального сайта организации в сети «Интернет» для слабовидящих:
   - размещение в доступных для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими, местах и в адаптированной форме (с учетом их особых потребностей) справочной информации (информация должна быть выполнена крупным рельефно-контрастным шрифтом (на белом или желтом фоне) и продублирована шрифтом Брайля);
   - присутствие ассистента. оказывающего обучающемуся необходимую помощь:
   - обеспечение выпуска альтернативных форматов печатных материалов (крупный шрифт или аудиофайлы);
   - обеспечение доступа обучающегося, являющегося слепым и использующего собаку-поводыря. к зданию организации;
2. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху:
   - дублирование звуковой справочной информации визуальной (установка мониторов с возможностью трансляции субтитров (мониторы, их размеры и количество необходимо определять с учетом размеров помещения);
   - обеспечение надлежащими звуковыми средствами воспроизведения информации:

3.Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата. Материально- технические условия обеспечивают возможность беспрепятственного доступа обучающихся в помещения организации, а также пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов, лифтов, локальное понижение стоек-барьеров: наличие специальных кресел и других приспособлений).

Обучение лиц организовано как инклюзивно, так и в отдельных группах.

11.ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

11.1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП прямо связаны с местом дисциплин в образовательной программе. Каждый этап формирования компетенции характеризуется определенными знаниями, умениями и навыками и (или) опытом профессиональной деятельности, которые оцениваются в процессе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по дисциплине (практике) и в процессе государственной итоговой аттестации.

Оценочные материалы включают в себя контрольные задания и (или) вопросы, которые могут быть предложены обучающемуся в рамках текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине. Указанные планируемые задания и (или) вопросы позволяют оценить достижение обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине, установленных в соответствующей рабочей программе дисциплины, а также сформированность компетенций, установленных в соответствующей общей характеристике основной профессиональной образовательной программы.

На этапе текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине показателями оценивания уровня сформированности компетенций являются результаты устных и письменных опросов, написание рефератов, выполнение практических заданий, решения тестовых заданий.

Итоговая оценка сформированности компетенций определяется в период государственной итоговой аттестации.

11.2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Текущая аттестация включает следующие типовые задания: вопросы для устного опроса, написание реферата, тестирование, решение ситуационных задач, оценка освоения практических навыков (умений), собеседование по контрольным вопросам.

Проверяемый индикатор достижения компетенции:

УК 2.1. Планирует жизненный цикл проекта и методы управления на каждом этапе

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения
Знает методологию и инструментарий управления проектами, понятия, стандарты и нормативные акты в области управления проектами; инструменты и методы определения состава операций и получать с их помощью список операций, параметры операций, список контрольных событий; теорию управления сроками проекта на основании методологии входов и выходов и процессного отображения деятельности; типы организационных структур проектно-ориентированных организаций, их основные параметры и принципы проектирования; стандарты в области управления проектами, владеет общей методологией и инструментарием по управлению проектами.

№	Вопрос	Эталонный ответ
1	Что такое проект? Каковы его ключевые характеристики?	Проект — это временное усилие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата. Характеристики: временность, уникальность, ограниченные ресурсы (бюджет, время, люди), четкие цели.
2	Чем управление проектами отличается от операционного менеджмента?	Управление проектами — разовое, уникальное, с жесткими сроками. Операционный менеджмент — рутинные, повторяющиеся процессы (например, производство).
3	Назовите основные методологии управления проектами.	Waterfall (линейный, этапный), Agile (гибкий, итеративный), Hybrid (смешанный), PRINCE2 (процессно-ориентированный).
4	Что такое «треугольник управления проектами»?	Баланс трех ограничений: Сроки (Time), Бюджет (Cost), Качество/Содержание (Scope). Изменение одного влияет на другие.
5	Какие роли есть в проекте?	Менеджер проекта (PM), Заказчик (Sponsor), Команда (Team), Куратор (Steering Committee).
6	Что входит в этапы жизненного цикла проекта?	Инициация, Планирование, Исполнение, Мониторинг и контроль, Завершение.

№	Вопрос	Эталонный ответ
1	Какие основные подсистемы управления проектом существуют?	Основные подсистемы: управление содержанием, сроками, стоимостью, качеством, человеческими ресурсами, коммуникациями, рисками, закупками, заинтересованными сторонами, интеграцией
2	Что включает подсистема управления содержанием проекта?	Включает: определение и контроль содержания работ, создание иерархической структуры работ (WBS), управление изменениями содержания
3	Каковы задачи подсистемы управления сроками?	Задачи: разработка календарного плана, определение последовательности работ, оценка длительности, контроль соблюдения сроков
4	Что входит в подсистему управления стоимостью?	Входит: планирование бюджета, оценка затрат, контроль расходов, управление финансированием, анализ освоенного объема (EVM)
5	Какие функции выполняет подсистема управления качеством?	Функции: планирование качества, обеспечение качества, контроль качества, улучшение процессов

Проверяемый индикатор достижения компетенции:

УК-2.2. Реализует оптимальные способы управления проектом, оценивает эффективность выбранных способов его реализации, публично представляет результаты проекта

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения
Знает значение времени в реализации проекта, способы и методы выполнения задач управления сроками проекта и оптимизации использования времени в деятельности управляющего проекта; методологию и инструментарий управления качеством проекта.

№	Вопрос	Эталонный ответ
1	Каковы задачи подсистемы управления коммуникациями?	Задачи: планирование коммуникаций, распределение информации, управление ожиданиями, отчетность
2	Что входит в подсистему управления рисками?	Входит: идентификация рисков, качественный и количественный анализ, планирование реагирования, мониторинг рисков
3	Какие функции выполняет подсистема управления закупками?	Функции: планирование закупок, проведение закупок, управление контрактами, закрытие контрактов
4	Что включает подсистема управления заинтересованными сторонами?	Включает: идентификацию стейкхолдеров, анализ их влияния, планирование взаимодействия, управление вовлеченностью
5	Каковы задачи подсистемы управления интеграцией?	Задачи: разработка устава проекта, управление реализацией проекта, координация всех подсистем, управление изменениями
6	Что включает подсистема управления содержанием проекта?	Включает: определение и контроль содержания работ, создание иерархической структуры работ (WBS), управление изменениями содержания
7	Каковы задачи подсистемы управления сроками?	Задачи: разработка календарного плана, определение последовательности работ, оценка длительности, контроль соблюдения сроков
8	Что входит в подсистему управления стоимостью?	Входит: планирование бюджета, оценка затрат, контроль расходов, управление финансированием, анализ освоенного объема (EVM)
9	Какие функции выполняет подсистема управления качеством?	Функции: планирование качества, обеспечение качества, контроль качества, улучшение процессов
10	Что включает подсистема управления человеческими ресурсами?	Включает: планирование ресурсов, формирование команды, развитие команды, управление командой

Проверяемый индикатор достижения компетенции:

УК-2.2. Реализует оптимальные способы управления проектом, оценивает эффективность выбранных способов его реализации, публично представляет результаты проекта

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения
Знает значение времени в реализации проекта, способы и методы выполнения задач управления сроками проекта и оптимизации использования времени в деятельности управляющего проекта; методологию и инструментарий управления качеством проекта.

№	Вопрос	Эталонный ответ
1	Что такое процесс управления	Процесс управления проектом — это совокупность взаимосвязанных действий и задач, выполняемых для достижения

	проектом? Приведите примеры процессов управления проектом.	определенной цели в управлении проектом. Каждый процесс имеет входы, инструменты и методы и выходы. Примеры: "Разработка устава проекта", "Сбор требований", "Создание расписания проекта", "Управление рисками", "Контроль стоимости".
2	Что такое группа процессов управления проектом? Перечислите группы процессов управления проектом.	Группа процессов управления проектом — это совокупность процессов, объединенных по характеру выполняемой работы и частоте ее выполнения в течение проекта. Всего выделяют 5 групп: 1. Инициация 2. Планирование 3. Исполнение 4. Мониторинг и контроль 5. Завершение
3	Что в проекте предшествует процессам планирования?	Процессам планирования предшествуют процессы инициации проекта. Ключевыми выходами этой группы процессов являются Устав проекта (формальное разрешение на начало проекта) и Реестр заинтересованных сторон. Без понимания целей проекта и его ключевых участников планирование невозможно.
4	Кто относится к заинтересованным сторонам проекта? Приведите примеры заинтересованных сторон.	Заинтересованные стороны (стейкхолдеры) — это лица, группы или организации, которые могут влиять на проект, находиться под его воздействием или воспринимать себя как подвергающихся его воздействию. Примеры: * Внутренние: Спонсор проекта, руководитель проекта, команда проекта, топ-менеджмент. * Внешние: Заказчик, конечные пользователи, поставщики, государственные регуляторы, местное сообщество.*
5	Для чего необходим анализ заинтересованных сторон?	Анализ заинтересованных сторон необходим для: 1. Идентификации всех сторон, влияющих на проект или находящихся под его влиянием. 2. Определения их ожиданий, потребностей, уровня влияния и заинтересованности. 3. Разработки стратегии взаимодействия с каждой группой стейкхолдеров для управления их ожиданиями, получения поддержки и минимизации сопротивления.
6	Что такое требование к проекту?	Требование к проекту — это условие или возможность, которой должна обладать продукция, услуга или результат проекта, чтобы удовлетворить потребности заинтересованной стороны, официальное соглашение или обязательный стандарт. Требования описывают, что должно быть сделано, а не как.
7	Как методы сбора требований зависят от категорий заинтересованных сторон?	Методы выбираются в зависимости от численности группы, ее доступности, уровня экспертизы и вовлеченности. * Для массовых пользователей: Анкетирование, опросы, фокус-группы. * Для ключевых экспертов и спонсоров: Интервью, рабочие сессии. * Для разнородных групп с конфликтующими интересами: Мозговые штурмы, семинары по сбору требований (JAD-сессии). * Для наблюдения за процессами: Анализ документов, наблюдение.*
8	Для чего используется процесс разработки ИСР?	ИСР (Иерархическая структура работ / WBS - Work Breakdown Structure) используется для: 1. Декомпозиции всей работы проекта на меньшие, более управляемые компоненты.

		2. Структурирования и организации всех deliverables проекта. 3. Создания основы для планирования стоимости, сроков, ресурсов и контроля за выполнением работ. Является фундаментом для всего дальнейшего планирования.
9	Какие принципы разработки ИСР могут использоваться в проекте?	1. Принцип 100%: ИСР должна включать 100% работ, определенных уставом проекта. 2. Включение только результатов работы (deliverables), а не действий: Элементы ИСР — это что мы делаем, а не как. 3. Взаимное исключение: Одна и та же работа не должна появляться в двух разных разделах ИСР. 4. Детализация до уровня управляемости: Разбиение прекращается, когда работу можно оценить, назначить ответственного и проконтролировать.
10	Как подходы к разработке ИСР зависят от результата проекта? Приведите примеры.	Подход зависит от того, насколько четко определен конечный результат. * Нисходящий (Top-Down): Используется, когда результат понятен (например, строительство типового дома). Декомпозиция от крупных компонентов (фундамент, стены, крыша) к более мелким. * Восходящий (Bottom-Up): Применяется для инновационных проектов с неясным результатом (например, разработка нового ПО). Команда определяет задачи, которые затем группируются в более крупные компоненты.
11	Перечислите виды работ в проекте.	1. Работы по созданию продукта/результата проекта (основная предметная деятельность, например, программирование, монтаж конструкции). 2. Управленческие работы (планирование, контроль, координация, коммуникация). 3. Вспомогательные работы (обучение команды, обеспечение качества, документирование, организационное обеспечение).
12	Для чего в проекте необходимы вехи? Приведите примеры.	Веха (Milestone) — это значимое событие в проекте, отмечающее достижение ключевого результата. Не имеет длительности. Для чего нужны: * Контрольные точки для оценки прогресса. * Принятие ключевых решений (например, о переходе на下一阶段). * Коммуникация о статусе проекта спонсору и стейкхолдерам. Примеры: "Подписание акта сдачи-приемки", "Завершение проектной документации", "Успешное тестирование прототипа".
13	Что такое задержки? Когда они используются?	Задержка (Lag) — это заранее запланированное ожидание между окончанием предыдущей работы и началом последующей. Используются для моделирования логических или технологических пауз в расписании. Пример: После заливки бетона (работа "Заливка фундамента") необходимо выждать 7 дней для его затвердевания (задержка), прежде чем начинать возводить стены (последующая работа).
14	Почему в сетевой диаграмме проекта запрещены циклические связи?	Циклические связи (или циклы) запрещены, потому что они создают логическую ошибку бесконечного цикла, при которой одна работа является предшественником для другой, которая, в свою очередь, является предшественником для первой. Это делает расписание невычислимым, такую последовательность работ невозможно выполнить, и она нарушает саму логику планирования и определения зависимостей.
15	Перечислите типы ресурсов в проекте.	1. Трудовые (человеческие) ресурсы: Члены команды, привлеченные эксперты и т.д. 2. Материальные ресурсы: Материалы, оборудование,

		комплектующие. 3. Финансовые ресурсы: Бюджет проекта. 4. Информационно-технологические ресурсы: ПО, лицензии, вычислительные мощности.
17	Что такое календарь ресурса? Чем он отличается от доступности ресурса? Примеры.	* Календарь ресурса — это документ, который определяет рабочие и нерабочие дни и часы для конкретного ресурса (например, стандартный график 5/2, скользящий график, учет праздников). * Доступность ресурса — это количество времени, которое ресурс может посвятить проекту в рамках своего календаря (например, 8 часов в день, 0.5 ставки = 4 часа в день). Пример: Ресурс "Иванов" имеет календарь с 9:00 до 18:00 (Пн-Пт). Его доступность на проект — 50% (4 часа в день).
18	Какие методы оценки длительности работ проекта вы знаете?	1. Экспертный метод (оценка экспертом): На основе опыта и знаний эксперта. 2. Аналогий (от аналога): Используются данные по длительности аналогичных работ в прошлых проектах. 3. Параметрическое оценка: Использование статистической зависимости между параметрами работы и ее длительностью (например, стоимость 1 м² кладки). 4. Три оценки (PERT): Расчет по формуле (Оптим. + 4*Вероятн. + Пессим.) / 6 для учета неопределенности.

Проверяемый индикатор достижения компетенции:

УК 3.1. Планирует и организует работу в рамках согласованных целей и задач, умеет добиваться их исполнения

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения
Знает группы процессов управления проектами и их взаимодействие; основных участников, их цели, функции, уровни ответственности и полномочия в проекте; профессиональные обязанности менеджера проекта

№	Вопрос	Эталонный ответ
1	Перечислите виды организационных структур. В чем преимущество и недостаток каждого вида?	1. Функциональная структура: * Преимущества: Высокая профессиональная специализация, четкая иерархия, простота управления. * Недостатки: Отсутствие единого центра ответственности за проект, низкая гибкость, слабая горизонтальная коммуникация между отделами. 2. Проектная структура: * Преимущества: Полная автономия и концентрация на проекте, четкие полномочия у руководителя проекта. * Недостатки: Нерациональное использование ресурсов, разобщенность знаний между проектами, неуверенность у сотрудников после завершения проекта. 3. Матричная структура (слабая, сбалансированная, сильная): * Преимущества: Гибкость, эффективное использование ресурсов, усиление горизонтальных связей. * Недостатки: Двойное подчинение (руководителю проекта и функциональному руководителю), высокий уровень конфликтности, необходимость в четких процедурах и коммуникации.
2	Дайте определение команды проекта.	Команда проекта — это группа людей, объединенных общими целями, задачами и методами работы, наделенных определенными ресурсами, полномочиями и ответственностью

		для достижения целей проекта под руководством менеджера проекта. Это основная человеческая структура, которая непосредственно выполняет работы по проекту.
3	Планирование управления человеческими ресурсами	Это процесс определения ролей, ответственности, необходимых компетенций, подотчетности и создания плана управления командой проекта. Результатами являются: 1. План управления человеческими ресурсами (включая роли, ответственность, требования к компетенциям, организационную диаграмму проекта). 2. Матрица ответственности (RAM), например, по модели RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed).
4	Понятие проекта и команды проекта.	* Проект — это временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата. * Команда проекта — это группа специалистов, работающая над достижением целей проекта. Команда создается на время реализации проекта и является его ключевым активом. Без команды реализация проекта невозможна.
5	Охарактеризуйте участников проекта как его стейкхолдеры, то есть заинтересованные стороны проекта.	Участники проекта (стейкхолдеры) характеризуются по следующим параметрам: 1. Уровень власти/влияния: Способность влиять на ход проекта и принимаемые решения. 2. Уровень заинтересованности/воздействия: То, насколько результаты проекта затрагивают их интересы. 3. Отношение к проекту: Могут быть сторонниками, нейтралами или противниками. 4. Роль и ожидания: Каждая сторона имеет свою роль (спонсор, пользователь, поставщик) и конкретные ожидания от результата проекта. На основе этого анализа формируются стратегии взаимодействия с каждой группой.

Проверяемый индикатор достижения компетенции:

УК 3.2. Демонстрирует способность к эффективному взаимодействию с другими членами команды и представителями сообщества при организации профессионального сотрудничества

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения
Знает типы команд, методы и принципы их формирования; основные теории и концепции взаимодействия людей в команде проекта, включая вопросы мотивации, групповой динамики, лидерства и управления конфликтами;

№	Вопрос	Эталонный ответ
1	Инструменты и методы планирования управления человеческими ресурсами проекта.	1. Организационные диаграммы и описания ролей: Иерархическая структура организации (OBS), матрица ответственности (RAM, RACI), описания должностей. 2. Сетевые диаграммы: Отображение взаимоотношений между членами команды. 3. Теории мотивации: Использование теорий Маслоу, Герцберга, МакКлелланда для планирования вознаграждений и признания. 4. Экспертная оценка: Консультации с HR-специалистами, руководителями подразделений. 5. Анализ взаимодействия: Оценка формальных и неформальных связей в коллективе.
2	Методы и технологии	Методы оценки: Тестирование (профессиональное,

	оценки персонала на этапе формирования команды. Собеседование: сущность, виды, особенности проведения.	психометрическое), ассессмент-центр, анализ рекомендаций, портфолио. Собеседование: * Сущность: Беседа для оценки компетенций, мотивации и соответствия кандидата требованиям роли. * Виды: По структуре (структурированное, свободное), по форме (индивидуальное, групповое, панельное). * Особенности: Необходима подготовка (план, вопросы), создание доверительной атмосферы, использование метода STAR (Ситуация, Задача, Действие, Результат) для оценки поведения.
3	Принципы составления реестра навыков участников проекта.	1. Актуальность: В реестр включаются только навыки, релевантные для текущего проекта. 2. Детализация: Навыки делятся на категории (технические, управленческие, личностные - soft skills) и оцениваются по уровням владения (например, начальный, средний, эксперт). 3. Объективность: Оценка навыков должна быть максимально объективной (на основе тестов, прошлого опыта, сертификатов). 4. Доступность: Реестр должен быть доступен руководителю проекта для эффективного распределения работ.
4	Принятие решений по вопросу развития компетентности участников проекта.	Решения принимаются на основе анализа разрыва между требуемыми для проекта компетенциями и текущим уровнем команды. Варианты решений: 1. Обучение/тренинг (если есть время и бюджет). 2. Наставничество и ротация внутри команды. 3. Привлечение внешнего эксперта/консультанта (если навык уникален и нецелесообразно обучать). 4. Перераспределение ролей внутри команды для более эффективного использования имеющихся навыков. 5. Изменение плана/содержания проекта (в крайнем случае).
5	Распределение ролей участников проекта согласно имеющейся иерархической структуре работ (ИСР).	Каждому элементу нижнего уровня (рабочему пакету) в ИСР назначается ответственное лицо (в терминах RACI - "R" Responsible). Это обеспечивает: * Полноту охвата: Все работы имеют своего исполнителя. * Четкость ответственности: Исключает дублирование и "бесхозные" задачи. * Связь между содержанием и людьми: Позволяет сопоставить объем работ с конкретными членами команды и их загрузкой. Основным инструментом для этого служит Матрица ответственности (RACI), которая связывает элементы ИСР с ролями/исполнителями.
6	Этапы развития команды.	Модель Такмана: 1. Формирование (Forming): Знакомство, вежливость, поиск своего места. 2. Смятение (Storming): Конфликты, противодействие, формирование подгрупп. 3. Нормирование (Norming): Установление правил, доверие, сотрудничество. 4. Исполнение (Performing): Высокая эффективность, самостоятельность, focus на результат. 5. Расформирование (Adjourning): Завершение работы, расставание.
7	Особенности группового взаимодействия на каждом	* Формирование: Осторожное, формальное, зависимое от лидера.

	из этапов.	* Смятение: Напряженное, конфликтное, борьба за влияние и статус. * Нормирование: Построенное на emerging trust, открытое, коллегиальное, формирование групповых норм. * Исполнение: Эффективное, конструктивное, самоуправляемое, с открытой обратной связью. * Расформирование: Эмоциональное (от печали до празднования), оценка достижений.
8	Особенности работы с командой на каждом из этапе ее развития.	* Формирование: Четко ставить задачи, знакомить команду, определять правила. * Смятение: Разрешать конфликты, поощрять открытый диалог, напоминать о цели. * Нормирование: Делегировать полномочия, вовлекать в принятие решений, укреплять доверие. * Исполнение: Предоставлять автономию, focus на стратегических вопросах, признавать заслуги. * Расформирование: Подвести итоги, отпраздновать успех, оказать поддержку в переходе на новые задачи.
9	Феномены снижения групповой эффективности.	1. Группомыслие (Groupthink): Стремление к консенсусу любой ценой, подавление инакомыслия, что leads к ошибочным решениям. 2. Социальная леность (Social loafing): Уменьшение личного вклада в работу при увеличении размера группы ("спрятаться за чужими спинами"). 3. Эффект Рингельмана: Снижение производительности каждого отдельного члена группы по мере увеличения ее размера. 4. Групповой сдвиг (Groupshift): Принятие группой более рискованных или более консервативных решений, чем каждый член по отдельности.
10	Позиция лидера в команде на разных этапах развития.	* Формирование: Директивная. Лидер дает инструкции, определяет структуру ("лидер-указующий"). * Смятение: Коучинг/Наставничество. Лидер разрешает конфликты, мотивирует, слушает ("лидер-миротворец"). * Нормирование: Поддерживающая. Лидер делегирует, поощряет совместную работу ("лидер-участник"). * Исполнение: Делегирующая. Лидер наблюдает, предоставляет ресурсы, focus на vision ("лидер-наблюдатель"). * Расформирование: Признающая. Лидер благодарит, отмечает вклад, поддерживает.
11	Для чего на проекте разрабатывается матрица ответственности?	Матрица ответственности (чаще всего по схеме RACI) разрабатывается для: 1. Четкого разграничения ролей и ответственности за каждую работу или решение. 2. Исключения дублирования функций и недопонимания между участниками. 3. Улучшения координации и коммуникации внутри команды и между заинтересованными сторонами. 4. Повышения подотчетности, так как каждый знает, кто за что отвечает. 5. Связи работ по ИСР с конкретными исполнителями.

Проверяемый индикатор достижения компетенции:

ПК-4.2. Разрабатывает мероприятия для повышения эффективности использования ресурсов организации, оценивает риски, связанные с реализацией управленческих решений

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения
Знает основы управления рисками проекта; принципы оценки эффективности использования ресурсов организации системы общественного здоровья;

№	Вопрос	Эталонный ответ
1	Приведите примеры рисков в проекте. Почему вы решили, что это риски?	Примеры: Срыв сроков поставки ключевого оборудования, уход ключевого специалиста, изменение требований заказчика. Это риски, так как это неопределенные события, которые в случае наступления негативно повлияют на цели проекта (сроки, стоимость, содержание).
2	В чем разница между известным и неизвестным риском?	Известные риски можно идентифицировать и проанализировать, под них создаются резервы. Неизвестные риски невозможно предвидеть, под них создается управленческий резерв.
3	Что такое толерантность к рискам?	Это готовность организации или команды проекта принять степень неопределенности и потенциальных потерь. Определяет, какие риски требуют ответных действий, а какие можно проигнорировать.
4	Перечислите методы идентификации рисков.	Мозговой штурм, анализ допущений и ограничений, анализ SWOT, интервьюирование экспертов, анализ документации, метод Дельфи.
5	В чем заключается процесс качественной оценки рисков?	Это процесс приоритизации рисков для дальнейшего анализа путем оценки их вероятности и воздействия на цели проекта. Результат - список рисков с приоритетом (высокий, средний, низкий).
6	Для чего используется матрица вероятности и воздействия рисков?	Это инструмент качественной оценки рисков. Она используется для визуализации и определения приоритетности каждого риска на основе комбинации его вероятности возникновения и степени воздействия на проект.
7	Какие стратегии реагирования на угрозы вы знаете?	Уклонение, передача, смягчение, принятие.
8	Перечислите стратегии реагирования на возможности.	Использование, совместное использование, усиление, принятие.
9	В каких случаях используется принятие рисков? Приведите примеры.	Когда риск имеет низкий приоритет, либо затраты на ответные действия превышают потенциальный ущерб. Пример: Принятие риска небольшой задержки из-за дождя при строительстве.
10	Для чего необходим процесс мониторинга рисков?	Для отслеживания идентифицированных рисков, анализа новых рисков, оценки эффективности мер реагирования и обеспечения их выполнения. Это непрерывный процесс на протяжении всего жизненного цикла проекта.

Критерии и шкала оценивания устного опроса

Оценка за ответ	Критерии
Отлично	выставляется обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов; - исчерпывающее, последовательно, четко и логически излагает

	теоретический материал; - свободно справляется с решение задач, - использует в ответе дополнительный материал; - все задания, предусмотренные учебной программой выполнены; - анализирует полученные результаты; - проявляет самостоятельность при трактовке и обосновании выводов
Хорошо	выставляется обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено полностью; - необходимые практические компетенции в основном сформированы; - все предусмотренные программой обучения практические задания выполнены, но в них имеются ошибки и неточности; - при ответе на поставленный вопросы обучающийся не отвечает аргументировано и полно. - знает твердо лекционный материал, грамотно и по существу отвечает на основные понятия.
Удовлетворительно	выставляет обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено частично, но проблемы не носят существенного характера; - большинство предусмотренных учебной программой заданий выполнено, но допускаются не точности в определении формулировки; - наблюдается нарушение логической последовательности.
Неудовлетворительно	выставляет обучающемуся, если: - не знает значительной части программного материала; - допускает существенные ошибки; - так же не сформированы практические компетенции; - отказ от ответа или отсутствие ответа.

Тематика рефератов

1. Формирование и развитие проектных команд (на примере проекта/программы здравоохранения).
2. Формирование команд для реализации национальных проектов здравоохранения в России: хороший опыт и выученные уроки.
3. Виртуальные команды проектов (на примере проекта/программы здравоохранения).
4. Управление человеческими ресурсами в проектах (на примере проекта здравоохранения).
5. Зарубежный опыт формирования и развития проектных команд при реализации проектов и программ здравоохранения.
6. Мотивация персонала в команде проекта: ошибки и как их избежать (на примере проекта здравоохранения).
7. Система оценки персонала, участвующего в проектах (на примере проекта здравоохранения).
8. Современные подходы и инструменты управления персоналом в проектах (на примере проекта здравоохранения).
9. Задачи обеспечения квалифицированными кадрами организаций здравоохранения в России для реализации проектов и программ.

10. Волонтерские организации для реализации программ и проектов ВОЗ: лучшие практики и извлеченные уроки.

11. Профиль менеджера проекта в здравоохранении: требования к компетентности.

12. Профессия «менеджер проекта в здравоохранении».

13. Структура компетентности менеджера проекта: анализ существующих стандартов.

14. Устойчивое развитие – новый подход к управлению проектами и программами в здравоохранении.

15. Управление проектами и программами здравоохранения на основе концепции устойчивого развития (GPM).

16. Зеленое управление проектами: принципы, подходы, методология и применение в здравоохранении.

17. Развитие компетенций в области управления проектами в организации (на примере своей организации).

18. Разработка индивидуального плана развития компетентности менеджера проекта в области управления проектами (на примере организации).

19. Повышение личной эффективности менеджера проекта (на примере проектов здравоохранения).

20. Международные проекты в здравоохранении: требования к компетентности кадров.

21. Национальные проекты и программы в здравоохранении в России: требования к компетентности кадров.

22. Поведенческие аспекты компетентности менеджера проекта здравоохранения.

23. Личная эффективность менеджера проекта: особенности для реализации проектов и программ в здравоохранении.

24. Мотивация персонала в проектах: понятие, содержание, особенности.

25. Мотивация проектная и мотивация в функциональных подразделениях. Специфика мотивации персонала, участвующего в проектной деятельности.

26. Материальное стимулирование: постоянная и переменная части вознаграждения.

27. Основные инструменты материального поощрения и их использование в проектной деятельности.

28. Нематериальное стимулирование. Значение и выгоды нематериальной мотивации для проекта и его участников.

29. Основные инструменты нематериального поощрения и их использование в проектной деятельности.

30. Условия эффективной работы команды проекта. Групповая динамика и ее применение для эффективного развития команды.

31. Стадии существования команды проекта, их особенности.

32. Обучение и развитие персонала команды проекта. Основные виды и формы обучения.

33. Формальные и неформальные роли участников проектных команд, особенности работы с ними.

34. Типологические особенности участников проектных команд. Методы и способы определения разных типов участников проектных команд.

35. Методы и инструменты поддержания работоспособности команды на этапе исполнения проекта.

36. Лидерство менеджера проекта: понятие, содержание, особенности. Лидерство и руководство: основные отличия.

37. Профессия – менеджер проекта и ее характеристики, отечественный и зарубежный опыт.

38. Эффективное завершение работы команды проекта.

Критерии оценки рефератов, докладов, сообщений, конспектов:

Критерии оценки	**Баллы**	**Оценка**
Соответствие целям и задачам дисциплины, актуальность темы и рассматриваемых проблем, соответствие содержания заявленной теме, заявленная тема полностью раскрыта, рассмотрение дискуссионных вопросов по проблеме, сопоставлены различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, научность языка изложения, логичность и последовательность в изложении материала, количество исследованной литературы, в том числе новейших источников по проблеме, четкость выводов, оформление работы соответствует предъявляемым требованиям.	5	Отлично
Соответствие целям и задачам дисциплины, актуальность темы и рассматриваемых проблем, соответствие содержания заявленной теме, научность языка изложения, заявленная тема раскрыта недостаточно полно, отсутствуют новейшие литературные источники по проблеме, при оформлении работы имеются недочеты.	4	Хорошо
Соответствие целям и задачам дисциплины, содержание работы не в полной мере соответствует заявленной теме, заявленная тема раскрыта недостаточно полно, использовано небольшое количество научных источников, нарушена логичность и последовательность в изложении материала, при оформлении работы имеются недочеты.	3	Удовлетво рительно
Работа не соответствует целям и задачам дисциплины, содержание работы не соответствует заявленной теме, содержание работы изложено не научным стилем.	2	Неудовлет-ворительно

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

Проверяемый индикатор достижения компетенции:

УК 2.1. Планирует жизненный цикл проекта и методы управления на каждом этапе

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения
Знает методологию и инструментарий управления проектами, понятия, стандарты и нормативные

Результаты обучения
акты в области управления проектами; инструменты и методы определения состава операций и получать с их помощью список операций, параметры операций, список контрольных событий; теорию управления сроками проекта на основании методологии входов и выходов и процессного отображения деятельности; типы организационных структур проектно-ориентированных организаций, их основные параметры и принципы проектирования; стандарты в области управления проектами, владеет общей методологией и инструментарием по управлению проектами.

1. ЧТО ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННОГО МОЖНО КЛАССИФИЦИРОВАТЬ КАК ПРОЕКТ?

a. Проведение форума
b. Подготовка финансовой отчетности
c. Ведение блога в интернете
d. Расчет заработной платы для сотрудников компании

2. ДЛЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ХАРАКТЕРНО СЛЕДУЮЩЕЕ:

a. Временный характер и уникальный результат
b. Хорошо прописанные инструкции и повторяющиеся работы
c. Конвейерный процесс для получения уникального результата
d. Высокие требования к планированию

3. ОДНА ИЗ ЗАДАЧ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ – ЭТО:

a. Установка приоритетов проектов
b. Управление изменениями проектов
c. Согласование целей проектов
d. Решение ресурсных конфликтов

4. ПРАВИЛЬНО ПОСТАВЛЕННАЯ ЦЕЛЬ ПРОЕКТА ДОЛЖНА БЫТЬ:

a. Конкретной и четкой
b. Логичной и прагматичной
c. Ясной и понятной
d. Измеримой и достижимой

5. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНОЕ УТВЕРЖДЕНИЕ:

a. Модель ЖЦ «Водопад» применяется для стратегических и важных проектов, а итерационная модель – для простых и рутинных

b. Модель ЖЦ «Водопад» применяется в случае большой определенности, а итерационная модель ЖЦ – в случае большой изменчивости окружающей среды

c. Итерационная модель применяется для стратегических проектов, а «водопад» – для простых, рутинных

d. Модель ЖЦ «Водопад» применяется в тех случаях, когда существуют технологические проблемы на проекте

6. ЧТО ХАРАКТЕРНО ДЛЯ ЖЦ «ВОДОПАД»?

a. Основная часть затрат приходится на этапы выполнения
b. Основная часть затрат приходится на старт проекта
c. Основная часть затрат приходится на завершение проекта

d. Затраты распределены равномерно

7. СПЕЦИФИКА ИТЕРАЦИОННОЙ МОДЕЛИ ЖЦ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ТОМ, ЧТО:

a. Работы могут выполняться параллельно

b. План проекта разрабатывается в самом начале проекта и на весь проект

c. Работы проекта намеренно повторяются

d. Основные параметры проекта определяются на старте проекта

8. ВАШ ЗАКАЗЧИК УСТАНОВИЛ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ПРОЕКТА РАВНОЙ 4 МЕСЯЦАМ. ВЫ – РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА И ЗНАЕТЕ, ЧТО ПРОЕКТ МОЖНО ВЫПОЛНИТЬ ЗА 2 МЕСЯЦА. ЭТО ТРЕБОВАНИЕ ЗАКАЗЧИКА ЯВЛЯЕТСЯ:

a. Возможностью

b. Границей по срокам

c. Допуском

d. Ограничением

9**.** МАТРИЦА КОМПРОМИССОВ ОБЕСПЕЧИВАЕТ БАЛАНС СЛЕДУЮЩИХ ВАЖНЫХ МОМЕНТОВ В ПРОЕКТЕ:

a. Сроков, стоимости и содержания

b. Сроков, стоимости и качества

c. Сроков, содержания и объемов работ

d. Стоимости, объемов работ и качества

10. ОСНОВНЫЕ ПРОЕКТНЫЕ ДОКУМЕНТЫ. ЧТО ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННОГО ВЕРНО:

a. Устав проекта является составной частью плана управления проектом

b. План управления проектом содержит результаты планирования таких областей, как содержание, сроки, стоимость

c. План управления проектом является частью документа «Устав проекта»

Устав проекта содержит результаты планирования таких областей, как содержание, сроки, стоимость, коммуникации

11. УКАЖИТЕ ГРУППЫ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ:

a. Старт, разработка технического задания, планирование, выполнение, контроль, завершение

b. Инициация, планирование, исполнение, мониторинг и контроль, завершение

c. Старт, планирование, выполнение, финиш

d. Инициация, расчет и согласование бюджета проекта, планирование, исполнение, мониторинг, контроль, завершение

12. В КАКИХ ПРОЦЕССАХ ВЫЯВЛЯЮТСЯ ОТКЛОНЕНИЯ ОТ ПЛАНА ПРОЕКТА?

a. В процессах мониторинга и контроля

b. В процессах планирования проекта

c. В процессах исполнения проекта

d. В процессах завершения проекта

13. КТО ОТНОСИТСЯ К ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМ СТОРОНАМ ПРОЕКТА?

a. Лица или организации, которые вовлечены в проект

b. Организации, интересы которых затрагивает проект

c. Лица или организации, которые вовлечены в проект и (или) интересы которых затрагивает проект

d. Лица и организации, которые выполняют проект или являются заказчиками данного проекта

14. СТРАТЕГИЯ РАБОТЫ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ ДОЛЖНА БЫТЬ НАПРАВЛЕНА НА:

a. Повышение уровня вовлеченности заинтересованных сторон

b. Изменение уровня вовлеченности заинтересованных сторон

c. Определение степени вовлеченности в проект

d. Снижение степени влияния заинтересованного лица на проект

15. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНОЕ ВЫСКАЗЫВАНИЕ:

a. Сбор требований к проекту предшествует процессу разработки устава проекта

b. Сбор требований к проекту выполняется после разработки устава проекта и определения заинтересованных сторон

c. Сбор требований к проекту выполняется после разработки иерархической структуры работ

d. Сбор требований выполняется после определения содержания проекта

16. ТРЕБОВАНИЕ, КОТОРОЕ БУДЕТ РЕАЛИЗОВАНО В ХОДЕ ПРОЕКТА, ДОЛЖНО СООТВЕТСТВОВАТЬ СЛЕДУЮЩИМ УСЛОВИЯМ:

a. Быть выполнимым, соответствовать целям проекта, не конфликтовать с другими требованиями

b. Исходить от заказчика

c. Быть согласованным с заказчиком, выполнимым, не конфликтовать с другими требованиями

d. Быть понятным

17. ОСНОВНАЯ ЦЕЛЬ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ ИСР СОСТОИТ В ТОМ, ЧТОБЫ:

a. Получить перечень операций проекта

b. Декомпозировать большое, сложное и непонятное на маленькие, простые и понятные компоненты

c. Понимать основные требования к проекту

d. Планировать необходимые для проекта ресурсы

18. ДЛЯ ЧЕГО НЕОБХОДИМА ИСР:

a. Обеспечение эффективного управления проектом, структурирование перечня работ

b. Создание структуры отчетности, определение сроков и стоимости

c. Понимание последовательности этапов и работ проекта
d. Документальное фиксирование требований заказчика

19. ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ ПРИНЦИП ПОСТРОЕНИЯ ИСР В КОНКРЕТНОМ ПРОЕКТЕ?

a. От бюджета проекта
b. От сроков проекта
c. От этапов проекта
d. От используемой методологии управления проектом

20. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНОЕ УТВЕРЖДЕНИЕ:

a. При разработке ИСР необходимо рассчитать сроки
b. При разработке ИСР необходимо определить ресурсы
c. При разработке ИСР больших проектов необходимо использовать метод набегающей волны
d. При разработке ИСР необходимо рассчитать смету и бюджет проекта

21. Желаемые результаты деятельности, достигаемые в итоге успешного осуществления проекта являются (Правильный ответ: целью проекта)

22. набор проектов или программ и других работ, объединенных вместе с целью эффективного управления для достижения стратегических целей компании – это _____ (правильный ответ: портфель проектов)

23. Каковы критерии успеха проекта? Основные типы критериев успеха: _____ (правильный ответ: 1. Традиционные: в срок, в рамках бюджета, в соответствии со спецификацией (предметная область); 2. Соответствие требованиям (ожиданиям) Заказчика и пользователей.

24. Жизненный цикл проекта может быть:

1._____
2. _____

(правильный ответ: водопадным, итерационным)

25. _____ — владелец и пользователь будущих проектных результатов. В качестве заказчика может выступать одно или несколько физических и (или) юридических лиц. (правильный ответ: заказчик)

26. Вставьте пропущенные слова

_____ призвано уменьшить или устранить неопределённость в отношении объёма работ, ресурсов и сроков реализации проекта, согласованность действий участников и эффективность операций (правильный ответ: Планирование в управлении проектом)

27. _____ — это схематичное изображение разбиения главной цели проекта на подцели следующего уровня, отражающее соподчинённость элементов и их взаимосвязи. (правильный ответ: Дерево целей)

Ключ к тесту

№	Правильный ответ
1	a
2	b

3	a
4	d
5	b
6	a
7	c
8	d
9	a
10	b
11	b
12	a
13	c
14	b
15	b
16	a
17	b
18	a
19	d
20	c

Проверяемый индикатор достижения компетенции:
УК-2.2. Реализует оптимальные способы управления проектом, оценивает эффективность выбранных способов его реализации, публично представляет результаты проекта

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения
Знает значение времени в реализации проекта, способы и методы выполнения задач управления сроками проекта и оптимизации использования времени в деятельности управляющего проекта; методологию и инструментарий управления качеством проекта.

1. КАКОЕ УТВЕРЖДЕНИЕ ВЕРНО:

a. «Гамак» – работа, которая связана связью «Начало-Начало» с одной работой и связью «Окончание-Окончание» с другой работой

b. Работой типа «Гамак» отмечаются важные события на проекте

c. «Гамак» – работа, которая включает ряд элементарных работ

d. «Гамак» – работа на самом низком уровне декомпозиции

2. ОСНОВНОЕ НАЗНАЧЕНИЕ ВЕХ НА ПРОЕКТЕ:

a. Вехи необходимы для согласования с Заказчиком объемов работ

b. Вехой отмечаются важные события, а также они необходимы для связей работ проекта с работами вне проекта

c. Вехи проекта делят проект на этапы

d. Вехи – это работы нулевой длительности

3. ДЛЯ ЧЕГО ИСПОЛЬЗУЮТ ЗАДЕРЖКИ МЕЖДУ ЗАДАЧАМИ?

a. Задержки используют для сдвига начала задачи к началу проекта

b. Задержки используют для управления сроками проекта

c. Когда по технологическим ограничениям невозможно после завершения первой задачи сразу приступить к выполнению второй задачи, связанной с первой

d. Задержки используются для одновременного выполнения задач

4. КАКОЕ ВЫСКАЗЫВАНИЕ ВЕРНО:

a. Каждая работа проекта должна иметь предшествующую и последующую, за исключением первой и последней. При разработке сетевой диаграммы рекомендуется использовать опережения
b. Все суммарные задачи должны иметь последователя
c. Все суммарные задачи должны иметь предшественника
d. Каждая работа проекта должна иметь предшествующую и последующую, за исключением первой и последней. В сетевой диаграмме запрещены циклические связи

5. С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ, РЕСУРСЫ БЫВАЮТ СЛЕДУЮЩИХ ТИПОВ:
a. Трудовой и материальный ресурсы
b. Сырье, материалы, исполнители
c. Трудовой и административный ресурсы
d. Материальный и нематериальный ресурсы

6. КАЛЕНДАРЬ РЕСУРСА НЕОБХОДИМ:
a. Для материального ресурса
b. Для административного ресурса
c. Для трудового ресурса
d. Для любого типа ресурса

7. ДОСТУПНОСТЬ РЕСУРСА ОПРЕДЕЛЯЕТ:
a. Максимально возможное время ресурса для участия в проекте в рамках его календаря
b. Наличие или отсутствие ресурса на складе или в продаже
c. Стоимость ресурса
d. Возможность приобретения ресурса

8. К МЕТОДАМ ОЦЕНКИ ДЛИТЕЛЬНОСТИ ОТНОСИТСЯ СЛЕДУЮЩЕЕ:
a. Параметрическая оценка, экспертная оценка, приблизительная оценка
b. Оценка по трем точкам, анализ элементарных работ, оценка по аналогам
c. Оценка по аналогам, параметрическая оценка, экспертная оценка
d. Директивная оценка, анализ работ, экспертная оценка

9. КАКОЕ УТВЕРЖДЕНИЕ ВЕРНО:
a. В оценку длительности элементарной задачи не включают резервы на риски
b. Завышение оценок длительности задач увеличивает вероятность завершения проекта в отведенный срок
c. Оценка длительности по аналогам точнее параметрической оценки
d. Основной недостаток экспертной оценки – большое количество параметров, которые необходимы эксперту

10. КАКИЕ ПОЛЯ ИСПОЛЬЗУЮТСЯ В ИСУП PROJECTLIBRE ДЛЯ СОЗДАНИЯ СВЯЗЕЙ МЕЖДУ ЗАДАЧАМИ?
a. «Предварительные», «Последующие»
b. «Последующие», «Предшествующие»

c. «Предшественники», «Последователи»
d. «Ранние», «Поздние»

11. УКАЖИТЕ КОРРЕКТНОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ РИСКА ПРОЕКТА

a. Риск проекта - вероятностное событие, которое в случае своего возникновения негативно воздействует на основные показатели проекта
b. Риск проекта - вероятностное событие, которое в случае своего возникновения позитивно или негативно воздействует на проект
c. Риск проекта - событие, которое в случае своего возникновения позитивно воздействует на основные показатели проекта
d. Риск проекта - угроза, которая в случае своего возникновения снижает основные показатели проекта

12. МЫ СМОГЛИ ИДЕНТИФИЦИРОВАТЬ РИСК И ОПРЕДЕЛИТЬ ЕГО ВЕРОЯТНОСТЬ, НО НЕ СМОГЛИ ОЦЕНИТЬ ВЛИЯНИЕ НА ПРОЕКТ. ДАННЫЙ РИСК ОТНОСИТСЯ К:

a. Известным
b. Неизвестным
c. Объективным
d. Субъективным

13. К ПРОЦЕССАМ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ОТНОСЯТСЯ СЛЕДУЮЩИЕ:

a. Планирование рисков, идентификация рисков, анализ рисков, разработка регламентов управления рисками, оценка стоимости мер реагирования на риски
b. Планирование рисков, анализ рисков, разработка мер реагирования, оценка стоимости мер реагирования, мониторинг
c. Идентификация рисков, анализ рисков, оценка стоимости мер реагирования, мониторинг
d. Идентификация рисков, анализ рисков, разработка мероприятий реагирования, мониторинг

14. К МЕТОДАМ ИДЕНТИФИКАЦИИ РИСКОВ ОТНОСЯТСЯ СЛЕДУЮЩИЕ:

a. Экспертный подход, метод «Снизу-вверх», мозговой штурм, анализ резервов
b. Экспертный подход, метод «Сверху-вниз», анализ допущений, контрольные листы
c. Экспертный подход, параметрический метод, SWOT-анализ, мозговой штурм
d. Экспертный подход, анализ допущений, контрольные листы

15. К ОСНОВНЫМ НЕДОСТАТКАМ ЭКСПЕРТНОГО ПОДХОДА ОТНОСИТСЯ:

a. Субъективность эксперта
b. Идентификация только известных рисков
c. Идентификация неизвестных рисков

d. Сложность анализа

16. КАКИЕ ПОДХОДЫ ИСПОЛЬЗУЮТСЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ ВЕРОЯТНОСТИ РИСКОВ В ПРОЕКТЕ?

a. SWOT-анализ, экспертный подход, анализ допущений

b. Экспертный подход, метод «Сверху-вниз», анализ допущений, контрольные листы

c. Экспертный подход, параметрический метод, SWOT-анализ, мозговой штурм

d. Проведение исследований, экспертная оценка, статистика прошлых проектов

17. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНОЕ ВЫСКАЗЫВАНИЕ:

a. Срочность риска может повлиять на оценку вероятности риска

b. Срочность риска может повлиять на вероятность риска

c. Срочность риска может повлиять на ранг риска

d. Срочность риска не может повлиять на ранг риска

18. К МЕТОДАМ КОЛИЧЕСТВЕННОГО АНАЛИЗА РИСКОВ ОТНОСЯТСЯ:

a. Оценка по трем точкам, SWOT-анализ, анализ чувствительности

b. Создание прототипа, проведение исследований, параметрический метод

c. Моделирование, анализ ожидаемого денежного значения, анализ чувствительности

d. Параметрический метод, метод критического пути, анализ чувствительности

19. К СТРАТЕГИЯМ РЕАГИРОВАНИЯ НА УГРОЗЫ ОТНОСЯТСЯ:

a. Моделирование, обход, уменьшение

b. Уклонение, уменьшение, передача

c. Уклонение, обход, оценка последствий

d. Моделирование, уменьшение, передача

20. К СТРАТЕГИЯМ РЕАГИРОВАНИЯ НА БЛАГОПРИЯТНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ОТНОСЯТСЯ:

a. Создание условий, использование, увеличение

b. Использование, увеличение, совместное использование

c. Принятие, передача, увеличение

d. Использование, передача, увеличение

21. СИСТЕМА КОНТРОЛЯ ВКЛЮЧАЕТ:

a. Контроль сроков, контроль стоимости, контроль качества работ

b. Предмет контроля, способы контроля, регламенты контроля, ответственные

c. Предмет контроля, ответственные, регламенты контроля, воздействия

d. Контроль основных показателей проекта

22. КОНТРОЛЬНОЕ СОБЫТИЕ – ЭТО ВАЖНЫЙ МОМЕНТ ИЛИ СОБЫТИЕ ПРОЕКТА. ЧТО ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННОГО ЯВЛЯЕТСЯ НЕВЕРНЫМ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОГО СОБЫТИЯ?

a. Контрольное событие может быть необязательным
b. Контрольное событие обладает нулевой длительностью
c. Контрольное событие обязательно для проекта
d. Контрольное событие может быть зафиксировано в договоре

23. ДЛЯ ПОНИМАНИЯ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ПРОЕКТА НЕОБХОДИМ МОНИТОРИНГ И КОНТРОЛЬ. В ЧИСЛО ОСНОВНЫХ ЗАДАЧ МОНИТОРИНГА И КОНТРОЛЯ ВХОДИТ:

a. Сравнение плана и факта, надзор за исполнением, подготовка отчетов
b. Выявление новых рисков, оценка качества работ, надзор за исполнением
c. Сравнение плана и факта, оценка исполнения, расчет прогнозов
d. Надзор за исполнением, подготовка отчетов об исполнении, выявление новых рисков

24. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ВОЗДЕЙСТВИЯ БЫВАЮТ:

a. Предупреждающие, корректирующие, исправляющие
b. Необходимые, ускоряющие, уточняющие
c. Срочные, важные, оперативные
d. Усиливающие, ускоряющие, направляющие

25. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНОЕ УТВЕРЖДЕНИЕ:

a. Принятые управленческие воздействия нет необходимости учитывать в плане проекта
b. План проекта по вехам используется для высокоуровневого контроля
c. Причины отклонений от плана чаще всего не зависят от команды проекта
d. Необходимо контролировать только сроки и стоимость проекта

26. ОТЧЕТНАЯ ДАТА – ЭТО:

a. Дата предоставления отчета заказчику
b. Дата, на которую собирается информация о фактическом выполнении работ
c. Окончание периода времени для составления отчета
d. Дата, на которую должны быть выполнены все запланированные работы

27. ВЫ УТВЕРЖДАЕТЕ БАЗОВЫЙ ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ. КАКИЕ ОСНОВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ ЭТОГО ДОКУМЕНТА?

a. Базовый план управления ресурсами, Базовый план управления стоимостью, Базовый план управления расписанием
b. Базовый план управления расписанием, Базовый план управления стоимостью, Базовый план управления качеством
c. Базовый план управления требованиями, Базовый план управления расписанием, Базовый план управления стоимостью

d. Базовый план управления содержанием, Базовый план управления стоимостью, Базовый план управления расписанием

28. БАЗОВЫЙ ПЛАН ПО СОДЕРЖАНИЮ ПРОЕКТА – ЭТО ОДОБРЕННАЯ ВЕРСИЯ ОПИСАНИЯ СОДЕРЖАНИЯ, ИЕРАРХИЧЕСКОЙ СТРУКТУРЫ РАБОТ (ИСР). КТО МОЖЕТ ИЗМЕНЯТЬ БАЗОВЫЙ ПЛАН ПО СОДЕРЖАНИЮ ПРОЕКТА?

a. Руководитель проекта
b. Спонсор проекта, используя формальные процедуры
c. Любая заинтересованная сторона проекта
d. Базовый план по содержанию в ходе проекта изменять нельзя

29. О ЧЕМ ГОВОРИТ ПОКАЗАТЕЛЬ ИВСР ПРИ ЕГО ЗНАЧЕНИИ В ПРОЕКТЕ, РАВНОМ 0,25?

a. Работы по проекту выполнены на 25%
b. Отставание по срокам в 4 раза
c. Опережение сроков на 25%
d. Затраты составили 25 % от запланированных

30. О ЧЕМ ГОВОРИТ ПОКАЗАТЕЛЬ ИВСТ ПРИ ЕГО ЗНАЧЕНИИ В ПРОЕКТЕ, РАВНОМ 1,50?

a. Экономия бюджета
b. Превышение бюджета на 50%
c. Опережение сроков на 50%
d. Затраты составили 50 % от запланированных

31. Дайте определение понятию «Управление сроками проекта» - _____

32. Сколько процессов включает «Управление сроками проекта»

33. Главной задачей управления стоимостью является_____.

34. Перечислите уровни рисков:_____

35. *Анализ проектных рисков* подразделяется на _____ (описание всех предполагаемых рисков проекта, а также стоимостная оценка их последствий и мер по снижению) и _____ (непосредственные расчеты изменений эффективности проекта в связи с рисками).

36. Российские эксперты рекомендуют следующие примерные нормы непредвиденных расходов

Заполните таблицу

Нормы резервирования средств на непредвиденные расходы

Вид затрат	Изменение непредвиденных расходов,%	Правильный ответ
Затраты/продолжительность работ российских исполнителей		+20
Затраты/продолжительность работ иностранных исполнителей		+ 10

Увеличение прямых производственных затрат		+20
Снижение производства		-20
Увеличение процента за кредит		+20

37. Заполните пробелы

При методе критического пути рассчитываются теоретические даты _____ и _____ и позднего старта и позднего финиша для всех плановых операций без учета ограничений по ресурсам.

38. _____ непрерывные в ходе проекта процессы посредством которых выявляются отклонения от плана и принимаются меры по предотвращению или преодолению этих отклонений.

39. Отклонение по срокам (ОСр) рассчитывается как:

ОСр = ОО – ПО)

40. Индекс выполнения сроков (ИВСр) рассчитывается как:

Ключ к тесту

№	Правильный ответ
1	a
2	b
3	c
4	d
5	a
6	c
7	a
8	c
9	a
10	c
11	b
12	a
13	b
14	c
15	a
16	d
17	c
18	c
19	b
20	b
21	b
22	a
23	c
24	a
25	b
26	b
27	d
28	b
29	b
30	a
31	Процесс планирования, контроля и управления сроками выполнения работ проекта для своевременного завершения проекта.
32	6 процессов (PMBOK 6) / 7 процессов (PMBOK 7)

33	Обеспечение завершения проекта в рамках утвержденного бюджета.
34	Низкий, средний, высокий, критический.
35	Качественный, количественный.
36	См. таблицу ниже.
37	Раннего старта, раннего финиша.
38	Мониторинг и контроль.
39	ОСр = ОО – ПО (Отклонение по срокам = Освоенный объем - Плановый объем)
40	ИВСр = ОО / ПО (Индекс выполнения сроков = Освоенный объем / Плановый объем)

Ответ для вопроса 36:

Вид затрат	Изменение непредвиденных расходов,%	Правильный ответ
Затраты/продолжительность работ российских исполнителей	+20	+20
Затраты/продолжительность работ иностранных исполнителей	+ 10	+10
Увеличение прямых производственных затрат	+20	+20
Снижение производства	-20	-20
Увеличение процента за кредит	+20	

Проверяемый индикатор достижения компетенции:
УК 3.1. Планирует и организует работу в рамках согласованных целей и задач, умеет добиваться их исполнения

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения
Знает группы процессов управления проектами и их взаимодействие; основных участников, их цели, функции, уровни ответственности и полномочия в проекте; профессиональные обязанности менеджера проекта

1. ВЫБРАТЬ ТЕРМИН ДЛЯ КОТОРОГО ДАНО ОПРЕДЕЛЕНИЕ: «ВЛАДЕЛЕЦ ПРОЕКТА И БУДУЩИЙ ПОТРЕБИТЕЛЬ ЕГО РЕЗУЛЬТАТОВ»
   a. Инвестор проекта
   b. Координационный совет
   c. Куратор проекта
   d. Команда проекта
   e. Команда управления проектом
   f. Руководитель проекта
   g. Потребители продукта проекта
   h. Инициатор проекта
   i. Заказчик проекта

2. ВЫБРАТЬ ТЕРМИН ДЛЯ КОТОРОГО ДАНО ОПРЕДЕЛЕНИЕ: «ОСУЩЕСТВЛЯЕТ ФИНАНСИРОВАНИЕ ПРОЕКТА ЗА СЧЕТ СВОИХ ИЛИ ПРИВЛЕЧЕННЫХ СРЕДСТВ»
   a. Инвестор проекта
   b. Координационный совет
   c. Куратор проекта
   d. Команда проекта
   e. Команда управления проектом
   f. Руководитель проекта
   g. Потребители продукта проекта
   h. Инициатор проекта
   i. Заказчик проекта

3. ВЫБРАТЬ ТЕРМИН ДЛЯ КОТОРОГО ДАНО ОПРЕДЕЛЕНИЕ: «УЧАСТНИКИ КОМАНДЫ ПРОЕКТА, ПРИНИМАЮЩИЕ УЧАСТИЕ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТОМ»

a. Инвестор проекта
b. Координационный совет
c. Куратор проекта
d. Команда проекта
e. Команда управления проектом
f. Руководитель проекта
g. Потребители продукта проекта
h. Инициатор проекта
i. Заказчик проекта

4. ЧТО ИЗ НИЖЕ ПЕРЕЧИСЛЕННОГО НЕ ЯВЛЯЕТСЯ ВИДОМ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

a. функциональная
b. матричная
c. стратегическая
d. проектная

5. К ОСНОВНЫМ ФУНКЦИЯМ ПРОЕКТ-МЕНЕДЖЕРА ПО ОТДЕЛЬНЫМ СФЕРАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НЕ ОТНОСИТСЯ

a. Установление взаимоотношения с вышестоящим руководством , клиентом,
b. другими участниками проекта.
c. Налаживание хороших отношений с общественными организациями, прессой, телевидением и т.д.
d. Контроль выполнения планов и графиков командой проекта.
e. Создание проектной документации и согласование ее с заказчиком.

6. ВЫБРАТЬ ТЕРМИН ДЛЯ КОТОРОГО ДАНО ОПРЕДЕЛЕНИЕ: «КОЛЛЕКТИВНЫЙ ОРГАН, КОТОРЫЙ ВЫБИРАЕТ ПРОЕКТЫ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ, УТВЕРЖДАЕТ ПЛАНЫ РАБОТ И ИХ ИЗМЕНЕНИЯ, НАЗНАЧАЕТ КУРАТОРА И УТВЕРЖДАЕТ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТА»

a. Инвестор проекта
b. Координационный совет
c. Куратор проекта
d. Команда проекта
e. Команда управления проектом
f. Руководитель проекта
g. Потребители продукта проекта
h. Инициатор проекта
i. Заказчик проекта

6. НЕДОСТАТКОМ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ ЯВЛЯЕТСЯ

a. стимулирует функциональную изолированность
b. способствует технологичности выполнения работ в проекте
c. увеличивает количество взаимодействий между участниками проекта
d. снижает беспокойство членов проектной командв по поводу карьеры по окончанию проекта.

7. ВЫБРАТЬ ТЕРМИН ДЛЯ КОТОРОГО ДАНО ОПРЕДЕЛЕНИЕ: «УЧАСТНИКИ ПРОЕКТА, ЗАДЕЙСТВОВАННЫЕ В ЕГО РЕАЛИЗАЦИИ»

a. Инвестор проекта
b. Координационный совет
c. Куратор проекта

d. Команда проекта
e. Команда управления проектом
f. Руководитель проекта
g. Потребители продукта проекта
h. Инициатор проекта
i. Заказчик проекта

8. ВЫБРАТЬ ТЕРМИН ДЛЯ КОТОРОГО ДАНО ОПРЕДЕЛЕНИЕ: «ЧЛЕН КОМАНДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ, ЛИЧНО ОТВЕЧАЮЩИЙ ЗА ВСЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА»

a. Инвестор проекта
b. Координационный совет
c. Куратор проекта
d. Команда проекта
e. Команда управления проектом
f. Руководитель проекта
g. Потребители продукта проекта
h. Инициатор проекта
i. Заказчик проекта

9. ВЫБРАТЬ ТЕРМИН ДЛЯ КОТОРОГО ДАНО ОПРЕДЕЛЕНИЕ: «УЧАСТНИКИ ПРОЕКТА, ЗАДЕЙСТВОВАННЫЕ В ЕГО РЕАЛИЗАЦИИ»

a. Инвестор проекта
b. Координационный совет
c. Куратор проекта
d. Команда проекта
e. Команда управления проектом
f. Руководитель проекта
g. Потребители продукта проекта
h. Инициатор проекта
i. Заказчик проекта

10. ПРОЕКТНЫЙ ОФИС ЭТО

a. подразделение, которое помогает — облегчает процесс административного управления проектами..
b. подразделение, которое помогает — облегчает процесс подготовки производства
c. подразделение, которое помогает — облегчает процесс обработки информации в проекте
d. подразделение, которое помогает – организовать хозяйственное обслуживание проекта.

11. ВЫБРАТЬ ТЕРМИН ДЛЯ КОТОРОГО ДАНО ОПРЕДЕЛЕНИЕ: «ПРЕДСТАВИТЕЛЬ РУКОВОДСТВА РОДИТЕЛЬСКОЙ КОМПАНИИ, КУРИРУЮЩИЙ ВЫПОЛНЕНИЕ РАБОТ ПРОЕКТА»

a. Инвестор проекта
b. Координационный совет
c. Куратор проекта
d. Команда проекта
e. Команда управления проектом
f. Руководитель проекта
g. Потребители продукта проекта
h. Инициатор проекта
i. Заказчик проекта

12. ВЫБЕРИТЕ НАИБОЛЕЕ ПОДХОДЯЩЕЕ ДЛЯ ПРОЕКТА ПРОДОЛЖЕНИЕ ФРАЗЫ: «ЕСЛИ ЧЛЕНЫ КОМАНДЫ ПРОЕКТА НЕ ОБЛАДАЮТ НЕОБХОДИМОЙ КВАЛИФИКАЦИЕЙ, ТО…»

a. Выполнение проекта может оказаться под угрозой
b. Руководителю проекта многое придется делать самому
c. Нужно исходить из тех ресурсов, что есть
d. Проект начинать нельзя

13. ЧТО ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННОГО НЕВЕРНО ХАРАКТЕРИЗУЕТ КОМАНДУ ПРОЕКТА?

a. Каждый член команды имеет свою роль в проекте
b. Это группа специалистов одного подразделения
c. Может содержать специалистов, как на полную, таки на частичную занятость
d. Это временный коллектив

14. К ПРИЗНАКАМ КОМАНДЫ НЕ ОТНОСИТСЯ

a. разделение ролей.
b. общая ответственность.
c. наличие неформальных правил и норм.
d. индивидуальность целей членов команды.
e. нет ответа

15. В КОМАНДЕ ПЕРЕХОДНОГО ПЕРИОДА РУКОВОДИТЕЛЬ ОРГАНИЗУЕТ

a. текущую деятельность команды.
b. осуществляет представительские функции.
c. не осуществляет координации деятельности.
d. преимущественно распределяет ресурсы.
e. нет ответа

16. ФОРМИРОВАНИЕ ВНУТРЕННИХ НОРМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУ ЧЛЕНАМИ КОМАНДЫ ПРОЕКТА И ОСОЗНАНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ПРОЕКТ ХАРАКТЕРНЫ ДЛЯ СТАДИИ

a. формирования.
b. притирки.
c. нормирования.
d. деятельности.
e. нет ответа

17. СИТУАЦИЯ, В КОТОРОЙ МЕНЕДЖЕР ПРОЕКТА УКАЗЫВАЕТ НА ПРОБЛЕМУ, А ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ЕЕ РЕШЕНИЮ ПРЕДЛАГАЮТСЯ ЧЛЕНАМИ КОМАНДЫ ПРОЕКТА, В НАИБОЛЬШЕЙ СТЕПЕНИ СООТВЕТСТВУЕТ

a. авторитарному лидерству.
b. демократическому лидерству.
c. лидерству, ориентированному на сотрудников.
d. лидерству, ориентированному на выполнение задач.
e. нет ответа

18. МЕНЕДЖЕР ПРОЕКТА СТРЕМИТСЯ К ДОСТИЖЕНИЮ МАКСИМАЛЬНО ВЫСОКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПУТЕМ УВЕЛИЧЕНИЯ ЗАГРУЖЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ, ТРЕБОВАНИЯ К КОТОРЫМ РЕГУЛЯРНО ВОЗРАСТАЮТ, ПРИ ЭТОМ ПОТРЕБНОСТИ СОТРУДНИКОВ ИГНОРИРУЮТСЯ. ДАННОЙ СИТУАЦИИ СООТВЕТСТВУЮТ

a. высокая ориентированность на сотрудников и низкая ориентированность на выполнение задач.
b. низкая ориентированность на сотрудников и низкая ориентированность на выполнение задач.

c. высокая ориентированность на сотрудников и высокая ориентированность на выполнение задач.
d. низкая ориентированность на сотрудников и высокая ориентированность на выполнение задач.
e. нет ответа

19. РОЛЬ «КРИТИКА» В КОМАНДЕ ПРОЕКТА НЕОБХОДИМА ДЛЯ
a. поиска новых идей за пределами группы.
b. анализа предлагаемых новых идей.
c. выдвижения новых идей.
d. реализации новых идей.
e. нет ответа

20. МОТИВАЦИЯ ПРЕМИРОВАНИЕМ ЯВЛЯЕТСЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ПРИ УСЛОВИИ, ЧТО
a. размер и условия премирования заранее определены.
b. премия выплачивается не чаще чем раз в квартал.
c. получение премии достижимо.
d. верны ответы 1 и 3.
e. все ответы верны.
f. нет ответа

21. ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОТИВАЦИЮ ГАРАНТИРОВАННОЙ ЗАНЯТОСТЬЮ ВЫГОДНО ПРИ
a. наступлении благоприятного периода в экономике.
b. отсутствии возможности увеличения бюджета на человеческие ресурсы.
c. превышении уровня заработной платы среднего по отрасли.
d. верны ответы 2 и 3.
e. нет ответа

22. ЗАМЕДЛЕНИЕ ТЕМПОВ ПРИРОСТА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ КОМАНДЫ ХАРАКТЕРНО ДЛЯ
a. стадии формирования.
b. притирки.
c. нормирования.
d. деятельности.
e. нет ответа

23. В организационной структуре больших проектов и в их менеджменте можно выделить по крайней мере три типа проектных команд
1. _____
2. _____
3. _____

24. Перечислите типы культур Команд различного типа
1. _____*;*
2. _____*;*
3. _____*.*

25. В результате планирования персонала проекта должны быть сформированы следующие документы:

Ключ к тесту

№	Правильный ответ
1	i
2	a

3	e
4	c
5	c
6	b
7	a
8	d
9	f
10	a
11	c
12	a
13	b
14	d
15	d
16	c
17	b
18	d
19	b
20	d
21	b
22	d
23	Команда управления проектом; Команда реализации проекта; Группа поддержки проекта.
24	Ролевая культура; Культура власти; Культура задачи.
25	План управления человеческими ресурсами; Матрица ответственности; Реестр участников проекта; График потребности в персонале.

Проверяемый индикатор достижения компетенции:
УК 3.2. Демонстрирует способность к эффективному взаимодействию с другими членами команды и представителями сообщества при организации профессионального сотрудничества

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения
Знает типы команд, методы и принципы их формирования; основные теории и концепции взаимодействия людей в команде проекта, включая вопросы мотивации, групповой динамики, лидерства и управления конфликтами;

1. ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ДОЛЖЕН ВКЛЮЧАТЬ
   a. организационные диаграммы проекта.
   b. план образовательных программ.
   c. роли членов команды в проекте.
   d. верны ответы 1 и 3.
   e. нет ответа
2. К РАЗВИТИЮ КОМАНДЫ ПРОЕКТА НЕ ОТНОСИТСЯ
   a. развитие навыков сотрудников.
   b. сглаживание культурных различий.
   c. повышение эффективности исполнения проекта.
   d. улучшение общего климата в команде.
   e. нет ответа
3. ОТЛИЧИТЕЛЬНЫМ ПРИЗНАКОМ КОМАНДЫ ЯВЛЯЕТСЯ
   a. наличие общей цели и ценностей.
   b. различные навыки у каждого из членов команды.
   c. принадлежность к одной культуре.
   d. проведение регулярных собраний.

e. нет ответа

4. ЧТО ОТНОСИТСЯ К ЗАДАЧАМ КОМАНДЫ ПРОЕКТА?

a. Исполнение всех управленческих функций в проекте;
b. Принятие и реализация стратегических решений;
c. Осуществление полного комплекса работ по проекту для достижения его целей;
d. Координация действий и согласование интересов всех участников проекта для достижения целей проекта.

5. НА КАКОЙ СТАДИИ СУЩЕСТВОВАНИЯ КОМАНДЫ ПРОЕКТА ЧЛЕНЫ КОМАНДЫ ОБЪЕДИНЯЮТСЯ СО СТРЕМЛЕНИЕМ К ВЗАИМНОМУ СОТРУДНИЧЕСТВУ?

a. Стадии нормализации деятельности;
b. Стадии выполнения планов по осуществлению проекта;
c. Стадии преодоления противоречий и начала командной работы;
d. Стадии образования.

6. НА КАКОЙ СТАДИИ СУЩЕСТВОВАНИЯ КОМАНДЫ ПРОЕКТА ЧЛЕНЫ КОМАНДЫ, В РЕЗУЛЬТАТЕ ПЕРЕГОВОРОВ И ПРИНЯТИЯ КОМПРОМИССОВ, ПРИХОДЯТ К ВЗАИМНОМУ СОГЛАСИЮ И РАЗРАБАТЫВАЮТ НОРМЫ, НА ОСНОВАНИИ КОТОРЫХ БУДЕТ ПОСТРОЕНА ИХ ДАЛЬНЕЙШАЯ РАБОТА?

a. Стадии преодоления противоречий и начала командной работы;
b. Стадии нормализации деятельности;
c. Стадии выполнения планов по осуществлению проекта;
d. Стадии завершения работы команды.

7. НА КАКОЙ СТАДИИ СУЩЕСТВОВАНИЯ КОМАНДЫ ПРОЕКТА МОТИВАЦИЯ ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЕЕ РАБОТЫ ВОЗРАСТАЮТ, ПРОЦЕСС ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПРОЕКТА СТАБИЛИЗИРУЕТСЯ, И КОМАНДА ПРОЕКТА МОЖЕТ РАБОТАТЬ С ВЫСОКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ НА ПРОТЯЖЕНИИ ВСЕГО ПЕРИОДА ЕГО ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ.

a. Стадии преодоления противоречий и начала командной работы;
b. Стадии нормализации деятельности;
c. Стадии выполнения планов по осуществлению проекта;
d. Стадии завершения работы команды.

8. КАКОЕ ИЗ ДАННЫХ УТВЕРЖДЕНИЙ ОБ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЕ НЕВЕРНО:

a. полная ответственность за реализацию единственного проекта и подчиненность только одному управляющему;
b. высокий уровень коммуникации, взаимопонимания и сотрудничества между членами команды;
c. высокий уровень обмена информацией и техническими решениями между командами на одном предприятии;
d. достаточно высокая стоимость содержания персонала и оборудования дублирующегося во всех командах.

9. ГЛАВНЫМИ ЗАДАЧАМИ КОМАНДЫ МЕНЕДЖМЕНТА ПРОЕКТА ЯВЛЯЮТСЯ

a. осуществление политики и стратегии проекта
b. реализация стратегических решений
c. осуществление тактического (ситуационного) менеджмента
d. исполнение всех управленческих функций и работ в проекте по ходу его осуществления.

10. ЗАДАЧЕЙ РУКОВОДСТВА КОМАНДЫ ПРОЕКТА НЕ ЯВЛЯЕТСЯ

a. выработка политики
b. утверждение стратегии проекта для достижения его целей

c. исполнение всех управленческих функций и работ в проекте по ходу его осуществления

11. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И РАЗВИТИЕ КОМАНДЫ ПРОЕКТА ВКЛЮЧАЕТ …
a. формирование отчетов об исполнении работ проекта
b. регулирование оплаты, льгот и поощрений
c. реорганизацию команды в соответствии с прогрессом проекта
d. разработку концепции управления персоналом
e. создание финального отчета
f. расформирование команды

12. Распределите разделения ответственности между различными участниками и персоналом проекта по уровням принятия решений

Команда проекта	Политика стратегия
Команда управления проектом	Стратегия тактика
Команда менеджмента проекта	Тактика оперативное управление
	Оперативное управление

13. ОСНОВНЫМ ОТЛИЧИЕМ КОМАНДЫ ОТ ОБЫЧНОЙ РАБОЧЕЙ ГРУППЫ ЯВЛЯЕТСЯ:
a. наличие лидера;
b. размер;
c. групповое единомыслие;
d. наличие ролевой структуры;
e. наличие синергетического эффекта.

14. ЧРЕЗМЕРНОЕ ЧИСЛО ПОДЧИНЕННЫХ ОПАСНО:
a. потерей управляемости коллектива;
b. разрастанием бюрократического аппарата;
c. дублированием усилий;
d. все перечисленное.

15. В ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ ГРУППЕ ИЗ ВЫСОКОКВАЛИФИЦИРОВАННЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ НАИБОЛЕЕ ПРИЕМЛЕМ СЛЕДУЮЩИЙ ВИД ВЛАСТИ:
a. традиции;
b. харизмы;
c. через страх;
d. эксперта.

16. ИНФОРМАЦИЮ В ОРГАНИЗАЦИИ РУКОВОДИТЕЛИ СРЕДНЕГО ЗВЕНА ПОЛУЧАЮТ С ПОМОЩЬЮ:
a. личного эксперимента;
b. личного участия в заседаниях;
c. личного проведения тест-исследования;
d. личного контроля затрат на производство продукции.

17. СОГЛАСНО ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА ВЕРОЯТНОСТЬ КОНФЛИКТОВ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ИЗМЕНЕНИЙ ВОЗРАСТАЕТ ПРИ ТАКИХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ УСЛОВИЯХ (ВЫБЕРИТЕ НЕСКОЛЬКО ВАРИАНТОВ ОТВЕТА):
a. консервативность работников;
b. недостаток ресурсов для осуществления изменений;
c. неправильная последовательность организационных действий;
d. наличие прогрессивной системы мотивации.

18. Малочисленная группа людей (желательно 2–8 человек), которые владеют необходимыми для достижения единой цели знаниями и умениями и совместно отвечают за достижение результата – это _____. (правильный ответ: команда проекта)
19. К какой группе процессов относится набор команды проекта, развитие команды проекта, управление командой проекта?
Ответ: _____
20. _____- лицо, ответственное за управление проектом. Менеджер проекта несет ответственность за достижение целей проекта в рамках бюджета, в срок и с заданным уровнем качества
21. Под процессом целенаправленного «построения» особого способа взаимодействия людей в группе (называемой командой), позволяющего эффективно реализовывать их профессиональный, интеллектуальный и творческий потенциал в соответствии со стратегическими целями данной группы (команды) понимается _____
22. Столкновение противоположных интересов, взглядов, мнений или сил называется _____
23. Перечислите способы разрешения конфликтов:
_____
_____
24. процесс определения и документального оформления ролей, ответственности и подотчетности, а также создание плана управления обеспечением проекта персоналом называется _____
(правильный ответ: планирование человеческих ресурсов)
25. План управления обеспечением персоналом, включает в себя:
_____
_____
26. Лица заинтересованные в проекте, называются _____

Ключ к тесту

№	Правильный ответ
1	d
2	b
3	a
4	c
5	d
6	b
7	c
8	c
9	c
10	c
11	c
12	Команда менеджмента проекта - Политика, стратегия; Команда управления проектом - Стратегия, тактика; Команда проекта - Тактика, оперативное управление; Персонал проекта - Оперативное управление.
13	e
14	a
15	d
16	b
17	a, b, c
18	команда проекта

19	Исполнение
20	Руководитель проекта (Менеджер проекта)
21	Командообразование (Team building)
22	конфликт
23	Соперничество, сотрудничество, компромисс, уклонение, приспособление
24	Планирование человеческих ресурсов
25	Организационные диаграммы, матрица ответственности, описание ролей и ответственности, план набора персонала, план обучения и развития команды, план высвобождения персонала, критерии оценки эффективности.
26	Заинтересованные стороны (стейкхолдеры)

Проверяемый индикатор достижения компетенции:
ПК-4.2. Разрабатывает мероприятия для повышения эффективности использования ресурсов организации, оценивает риски, связанные с реализацией управленческих решений

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения
Знает основы управления рисками проекта; принципы оценки эффективности использования ресурсов организации системы общественного здоровья;

1. ФАКТОРЫ, КОТОРЫМИ ХАРАКТЕРИЗУЮТСЯ ПРОЕКТНЫЕ РИСКИ И НА ОСНОВЕ КОТОРЫХ ФОРМИРУЕТСЯ ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ
   a. Размер потерь в результате наступления рискового события
   b. Региональное законодательство
   c. Вероятность наступления рискового события
   d. Уровень инфляции
   e. Степень агрессивности внешней среды
   f. Рисковое событие
   g. Конкурентная среда
2. ОСНОВНОЙ РЕЗУЛЬТАТ СТАДИИ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА
   a. достижение цели и получение ожидаемого результата проекта
   b. сводный план осуществления проекта
   c. концепция проекта
   d. инженерная проектная документация

3. КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН – ЭТО …
   a. документ, устанавливающий основные ресурсные ограничения проекта
   b. план по созданию календаря
   c. ресурсы, необходимые для выполнения работ проекта
   d. документ, устанавливающий полный перечень работ проекта, их взаимосвязь,
   e. сетевая диаграмма
   f. последовательность и сроки выполнения, продолжительности, а также исполнителей

4. ДИАГРАММА ГАНТА – ЭТО …
   a. дерево ресурсов проекта
   b. графическое изображение иерархической структуры всех работ проекта
   c. организационная структура команды проекта
   d. протяженными во времени отрезками, характеризующимися временными и другими
   e. документ, устанавливающий основные ресурсные ограничения проекта

f. горизонтальная линейная диаграмма, на которой работы проекта представляются

g. параметрами

5. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА – ЭТО …

a. разовое мероприятие по созданию сводного плана проекта
b. поставленных целей проекта с учетом складывающейся обстановки
c. непрерывный процесс определения наилучшего способа действий для достижения
d. это стадия процесса управления проектом, результатом которой является санкционирование начала проекта

6. СТРУКТУРНАЯ ДЕКОМПОЗИЦИЯ РАБОТ (СДР) ПРОЕКТА – ЭТО …

a. организационная структура команды проекта
b. направления и основные принципы осуществления проекта
c. графическое изображение иерархической структуры всех работ проекта
d. дерево ресурсов проекта

7. ЗАВЕРШАЮЩАЯ СТАДИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ ПРЕДМЕТНОЙ ОБЛАСТИ ПРОЕКТА

a. построение структурной декомпозиции предметной области проекта
b. уточнение основных характеристик проекта
c. анализ текущего состояния и уточнением целей и результатов проекта
d. выбор критериев оценки промежуточных и окончательных результатов создания проекта
e. анализ и корректировка ограничений и допущений, принятых на стадии инициации проекта

8. ПРОЕКТ ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ПРОЦЕССНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТЕМ, ЧТО …

a. проект является непрерывной деятельностью, а процесс – единоразовым мероприятием
b. проект поддерживает неизменность организации, а процессы способствуют ее изменению
c. процессы в организации цикличны, они повторяются, а проект – уникален, он всегда имеет дату начала и окончания
d. процессы в организации регламентируются документально, проекты не требуют документального оформления

9. ОКРУЖЕНИЕ ПРОЕКТА – ЭТО …

a. среда проекта, порождающая совокупность внутренних или внешних сил, которые способствуют или мешают достижению цели проекта
b. совокупность проектных работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта
c. группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей
d. местоположение реализации проекта и близлежащие районы

10. НА СТАДИИ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА

a. расходуется 9-15% ресурсов проекта
b. расходуется 65-80% ресурсов проекта
c. ресурсы проекта не расходуются

11. ПРОЕКТ – ЭТО …

a. инженерная, техническая, организационно-правовая документация по реализации запланированного мероприятия

b. ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, с ограничениями расходования средств и со специфической организацией
c. группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей
d. совокупность работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено с целью достижения поставленной цели

12. НАИБОЛЬШЕЕ ВЛИЯНИЕ НА ПРОЕКТ ОКАЗЫВАЮТ …
a. экономические и правовые факторы
b. экологические факторы и инфраструктура
c. культурно-социальные факторы
d. политические и экономические факторы

13. ПРЕДМЕТНАЯ ОБЛАСТЬ ПРОЕКТА
a. совокупность проектных работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта
b. результаты проекта
c. местоположение проектного офиса
d. группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей

14. ФАЗА ПРОЕКТА – ЭТО …
a. набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта
b. полный набор последовательных работ проекта
c. ключевое событие проекта, используемое для осуществления контроля над ходом его реализации

15. ПРОЕКТЫ, ПОДВЕРЖЕННЫЕ НАИБОЛЬШЕМУ ВЛИЯНИЮ ВНЕШНЕГО ОКРУЖЕНИЯ
a. Социальные и инвестиционные
b. Экономические и инновационные
c. Организационные и экономические

16. ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА – ЭТО …
a. совокупность линейно-функциональных подразделений, где каждое подразделение выполняет определенные функции, характерные для всех направлений деятельности предприятия
b. временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации)
c. структура, закрепляющая в организационном построении компании два направления руководства – вертикальное (управление функциональными и линейными структурными подразделениями) и горизонтальное (управление проектами)

17. ОСОБЕННОСТЬ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ
a. Количественная и качественная оценка достижения результатов существенно затруднена
b. Целью социальных проектов является улучшение экономических показателей системы
c. Сроки проекта четко определены и не требуют корректировки в процессе реализации

d. Основные ограничения связаны с лимитированной возможностью использования технических мощностей

18. ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ ОТЛИЧАЮТСЯ …
    a. высокой степенью неопределенности и рисков
    b. целью проекта является получение прибыли на вложенные средства
    c. необходимостью использовать функциональные организационные структуры
    d. большим объемом проектной документации
19. ВЕХА – ЭТО …
    a. набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта
    b. полный набор последовательных работ проекта
    c. ключевое событие проекта, используемое для осуществления контроля над ходом его реализации
20. ЦЕЛЬ ПРОЕКТА – ЭТО …
    a. желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения
    b. направления и основные принципы осуществления проекта
    c. получение прибыли
    d. причина существования проекта
21. НЕПОСРЕДСТВЕННОЕ ИНИЦИИРОВАНИЕ ПРОЕКТА ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ …
    a. Принятие решения о начале проекта
    b. Определение и назначение управляющего проектом
    c. Принятие решения об обеспечении ресурсами выполнения первой фазы проекта
    d. Анализ проблемы и потребности в проекте
    e. Сбор исходных данных
    f. Организация и контроль выполнения работ
    g. Утверждение окончательного сводного плана управления проектом
22. СТРАТЕГИЯ ПРОЕКТА – ЭТО …
    a. желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения
    b. направления и основные принципы осуществления проекта
    c. получение прибыли
    d. причина существования проекта
23. ЗАДАЧИ, КОТОРЫЕ ВКЛЮЧАЕТ ФОРМИРОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ ПРОЕКТА
    a. Анализ проблемы и потребности в проекте
    b. Сбор исходных данных
    c. Определение целей и задач проекта
    d. Разработка концепции по отдельным функциям управления проекта
    e. Организация и контроль выполнения работ
    f. Утверждение окончательного бюджета проекта
    g. Подписание контрактов и контроль за их выполнением
24. ОСНОВНОЙ РЕЗУЛЬТАТ СТАДИИ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА
    a. сводный план осуществления проекта
    b. концепция проекта
    c. достижение цели и получение ожидаемого результата проекта
    d. инженерная проектная документация
25. ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ДЕЙСТВИЙ ПО ПЛАНИРОВАНИЮ СТОИМОСТИ ПРОЕКТА
    a. Определение стоимости всего проекта (3)
    b. Определение стоимости использования ресурсов (материальных и трудовых) (1)

c. Определение стоимости каждой проектной работы, исходя из объема затрачиваемых на выполнение ресурсов и их стоимости (2)
d. Составление, согласование и утверждение сметы проекта (4)
e. Формирование, согласование и утверждение бюджета проекта (5)

26. КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН – ЭТО …
a. документ, устанавливающий полный перечень работ проекта, их взаимосвязь, последовательность и сроки выполнения, продолжительности, а также исполнителей и ресурсы, необходимые для выполнения работ проекта
b. сетевая диаграмма
c. план по созданию календаря
d. документ, устанавливающий основные ресурсные ограничения проекта

27. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА – ЭТО …
a. непрерывный процесс определения наилучшего способа действий для достижения поставленных целей проекта с учетом складывающейся обстановки
b. разовое мероприятие по созданию сводного плана проекта
c. это стадия процесса управления проектом, результатом которой является санкционирование начала проекта

28. СТРУКТУРНАЯ ДЕКОМПОЗИЦИЯ РАБОТ (СДР) ПРОЕКТА – ЭТО …
a. графическое изображение иерархической структуры всех работ проекта
b. направления и основные принципы осуществления проекта
c. дерево ресурсов проекта
d. организационная структура команды проекта

29. МЕТОД КРИТИЧЕСКОГО ПУТИ ИСПОЛЬЗУЕТСЯ ДЛЯ …
a. оптимизации (сокращения) сроков реализации проекта
b. планирования рисков проекта
c. планирования мероприятий по выходу из критических ситуаций
d. определения продолжительности выполнения отдельных работ

30. ПРИ СОСТАВЛЕНИИ СДР ДЕКОМПОЗИЦИЯ РАБОТ ПРЕКРАЩАЕТСЯ ТОГДА, КОГДА ВЫПОЛНЕНЫ СЛЕДУЮЩИЕ УСЛОВИЯ:
a. понятен конечный результат каждой работы и способы его достижения
b. могут быть определены временные характеристики и ответственность за выполнение каждой работы
c. команда проекта устала составлять СДР
d. СДР имеет более 5 уровней декомпозиции
e. Определена четкая последовательность работ

31. ЗАВЕРШАЮЩАЯ СТАДИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ ПРЕДМЕТНОЙ ОБЛАСТИ ПРОЕКТА
a. анализ текущего состояния и уточнением целей и результатов проекта
b. уточнение основных характеристик проекта
c. анализ и корректировка ограничений и допущений, принятых на стадии инициации проекта
d. выбор критериев оценки промежуточных и окончательных результатов создания проекта
e. построение структурной декомпозиции предметной области проекта

32. ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ДЕЙСТВИЙ ПО ПЛАНИРОВАНИЮ МАТЕРИАЛЬНЫХ РЕСУРСОВ ПРОЕКТА
a. Анализ и разрешение возникших противоречий в потребности и наличии материальных ресурсов (4)
b. Определение материальных ресурсов, необходимых для выполнения каждой работы (1)

c. Определение наличия необходимого объема материальных ресурсов (3)
d. Составление единого перечня материальных ресурсов для реализации проекта и анализ альтернативных вариантов (2)

33. СОСТАВЛЯЮЩИЕ СТАДИИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА
a. Организация и контроль выполнения проекта
b. Анализ и регулирование выполнение проекта
c. Ввод в эксплуатацию и принятие проекта заказчиком
d. Документирование и анализ опыта выполнения данного проекта
e. Формирование концепции проекта

34. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ И ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЧЕСТВА В ПРОЕКТЕ ВКЛЮЧАЕТ …
a. контроль качества в проекте
b. формирование отчетов для оценки выполнения качества
c. процесс проверки соответствия имеющихся результатов
d. контроля качества существующим требованиям
e. формирование списка отклонений
f. определение необходимых корректирующих действий по обеспечению качества в проекте

35. АНАЛИЗ И РЕГУЛИРОВАНИЕ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТА ПО СТОИМОСТИ ВКЛЮЧАЕТ …
a. распределение функциональных обязанностей и ответственности в соответствии с планом управления стоимостью и финансированием в проекте
b. введение в действие системы управления стоимостью и финансированием в проекте
c. учет фактических затрат в проекте
d. анализ отклонений стоимости выполненных работ от сметы и бюджета
e. прогнозирование состояния выполнения работ проекта по стоимости
f. принятие решений о регулирующих воздействиях для приведения выполнения работ проекта по стоимости в соответствие с бюджетом

36. ОРГАНИЗАЦИЯ И ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА В ПРОЕКТЕ ВКЛЮЧАЕТ …
a. контроль качества в проекте
b. формирование отчетов для оценки выполнения качества
c. процесс проверки соответствия имеющихся результатов контроля качества существующим требованиям
d. формирование списка отклонений
e. определение необходимых корректирующих действий по обеспечению качества в проекте

37. КОНТРОЛЬ И РЕГУЛИРОВАНИЕ КОНТРАКТОВ ВКЛЮЧАЕТ …
a. закрытие контрактов
b. проведение торгов и выбор поставщиком и подрядчиков
c. заключение контрактов
d. учет выполнения работ по контракту
e. представление отчетности о выполнении контрактов
f. разрешение споров и разногласий

38. ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЕКТА – ЭТО СТАДИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ, ВКЛЮЧАЮЩАЯ ПРОЦЕССЫ …
a. формирования концепции проекта
b. формирования сводного плана проекта
c. осуществления всех запланированных проектных работ

d. ввода в эксплуатацию и принятия проекта заказчиком, документирования и анализа опыта реализации проекта

39. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА – ЭТО СТАДИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ, РЕЗУЛЬТАТОМ КОТОРОЙ ЯВЛЯЕТСЯ …

a. санкционирование начала проекта
b. утверждение сводного плана
c. осуществление проектных работ и достижение проектных целей
d. архивирование проектной документации и извлеченные уроки

40. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПОДГОТОВКА КОНТРАКТОВ В ПРОЕКТЕ ВКЛЮЧАЕТ …

a. распределение функциональных обязанностей и ответственности в соответствии с планом управления контрактами
b. проведение торгов и выбор поставщиком и подрядчиков заключение контрактов
c. закрытие контрактов
d. представление отчетности о выполнении контрактов
e. разрешение споров и разногласий

41. УПОРЯДОЧИТЕ ШАГИ ПО РАЗРАБОТКЕ ПЛАНА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

a. Организационное планирование проекта (4)
b. Планирование качества проекта (6)
c. Планирование коммуникаций проекта (5)
d. Планирование поставок проекта (8)
e. Планирование реагирования на риски проекта (7)
f. Планирование содержания проекта (1)
g. Разработка Бюджета проекта (3)
h. Разработка Расписания проекта (2)

42. УПОРЯДОЧИТЕ ШАГИ, ВЫПОЛНЯЕМЫЕ ПРИ РАЗРАБОТКЕ РАСПИСАНИЯ ПРОЕКТА

a. Декомпозиция пакетов работ до уровня операций (1)
b. Изменения сроков проекта (6)
c. Определение взаимосвязей между пакетами работ/операциями проекта (2)
d. Оптимизация расписания проекта (5)
e. Оценка длительности работ проекта (4)
f. Составление списка требуемых проекту ресурсов (3)
g. Утверждение расписания проекта (7)

43. КТО НЕСЁТ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РАЗРАБОТКУ УСТАВА ПРОЕКТА?

a. Менеджер проекта
b. Спонсор проекта
c. Совместно менеджер проекта и его спонсор

44. Документ, формально подтверждающий старт проекта и предоставляющий руководителю проекта необходимые полномочия называется _____

45. Класс программного обеспечения, разработанного специально для автоматизации процессов управления проектами называется _____

46. Перечислите основные проектные документы _____

_____

47. _____- определяет информационные и коммуникационные нужды участников проекта: кто нуждается в какой информации, когда и как она будет передана.

48. _____- сбор и распространение информации о ходе выполнения проекта. Она включает в себя отчеты о текущем состоянии, измерение прогресса и прогнозы.
49. _____- генерация, сбор и распространение информации для официального завершения фазы или проекта.
50. Процесс управления денежными потоками предприятия базируется на определенных принципах, перечислите основные из них

_____

_____

Ключ к тесту

№	Правильный ответ
1	a, c, f
2	b
3	d, f
4	f, g
5	c
6	c
7	e
8	c
9	a
10	a
11	b
12	d
13	a
14	a
15	a
16	a
17	a
18	a
19	c
20	a
21	a, b, c, g
22	b
23	a, b, c, d
24	a
25	b, c, a, d, e
26	a
27	a
28	a
29	a
30	a, b
31	e
32	b, d, c, a
33	a, b, c, d
34	a, c, d, f
35	c, d, e, f
36	a, c, d, e

37	d, e, f
38	d
39	c
40	a, b, c
41	f, h, g, a, c, b, e, d
42	a, c, f, e, b, d, g
43	b
44	Устав проекта
45	Система управления проектами (Project Management Information System - PMIS)
46	Устав проекта, план управления проектом, график работ, бюджет, реестр рисков, отчеты о статусе, протоколы совещаний
47	План управления коммуникациями
48	Управление коммуникациями
49	Управление закрытием проекта
50	Принцип обеспечения сбалансированности, принцип приоритетности платежей, принцип рентабельности, принцип ликвидности

Критерии оценки тестирования

Оценка по 100-балльной системе	Оценка по системе «зачтено - не зачтено»	Оценка по 5-балльной системе		Оценка по ECTS
96-100	зачтено	5	отлично	A
91-95	зачтено			B
81-90	зачтено	4	хорошо	C
76-80	зачтено			D
61-75	зачтено	3	удовлетворительно	E
41-60	не зачтено	2	неудовлетворительно	Fx
0-40	не зачтено			F

1.1.2. СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ

Проверяемые индикаторы достижения компетенции:

УК 2.1. Планирует жизненный цикл проекта и методы управления на каждом этапе

Типовые задания, направленные на формирование профессиональных умений.

Результаты обучения
Умеет использовать нормативные правовые документы в своей деятельности; ориентироваться и применять программные продукты в процессе управления проектами; определять окружение и экспертные области проекта;

Анализ ситуации. Построение организационной структуры проекта Цель проекта: разработка, создание и внедрение на рынок многофункционального портативного доплера, обладающего определенными в техническом задании рабочими характеристиками, временем непрерывной работы аккумулятора 10 ч, розничной ценой не выше 10 тыс. рублей.

Основные рабочие пакеты проекта	Исполнители – организационные структуры компании

Определение специфики и характеристик доплера	Маркетинговый отдел, отдел исследований и разработок
Разработка прототипа, проведение первоначальных тестов	Отдел исследований и разработок, служба качества
Доведение разработки до производства	Конструкторское бюро, производственный отдел, маркетинговый отдел
Наладка производства	Конструкторское бюро, производственный отдел
Производство малых партий, проверка качества и надежности	производственный отдел, служба качества
Разработка программного обеспечения для дальнейшей эксплуатации доплера	Подразделение разработки программного обеспечения
Тестирование программного обеспечения	Служба качества
Подготовка полной документации, пособий по пользованию	Секция технической документации, подразделение подготовки программного продукта, конструкторское бюро, производственный отдел
Постановка соответствующего сервиса с инструкциями и запасными частями	Отдел сервиса, маркетинговый отдел
Подготовка программы маркетинга	Отдел маркетинга

Данные пакеты распадаются на четыре основные категории:

1. Разработка, создание и тестирование доплера;

2. Подготовка, написание и тестирование программного обеспечения для его работы;

3. Постановка системы производства и сервиса, включая инструкции и запасные части;

4. Разработка маркетинговой программы, включая демонстрации, брошюры, инструкции пользователя.

На основе анализа категорий проект нуждается в следующих элементах организационной структуры:

1) группа по разработке доплера и программного обеспечения;

2) группа по тестированию программного обеспечения;

3) группа по налаживанию производственной системы для выпуска доплеров;

4) группа по разработке программы маркетинга;

5) группа по подготовке всех документов и инструкций;

6) группа по управлению всеми вышеперечисленными группами.

Эти подсистемы представляют, по крайней мере, три основных подразделения и шесть отделов в материнской компании. Группы, разрабатывающие доплер и программное обеспечение, должны работать в очень тесном сотрудничестве. Группы тестирования доплера и соответствующего программного обеспечения могут работать независимо от разработчиков доплера и программного продукта, но результаты улучшаются, когда они кооперируются.

Для проекта требуется слишком большое взаимодействие между основными подразделениями. Материнская компания обладает всеми

специалистами, способными выполнить проект. Предполагается его выполнить в срок от 18 до 24 месяцев.

Этот проект – самый дорогостоящий из всех, когда-либо предпринятых компанией. Прочитайте и проанализируйте конкретную ситуацию. Составьте организационную структуру и схему взаимодействия проекта с материнской организацией. Предложите и обоснуйте вариант проектного офиса.

Задание 2.

Разработайте должностные инструкции и график функциональных обязанностей сотрудников (отделов) проекта для описанной выше ситуации. Должностная инструкция В состав должностной инструкции должны входить следующие элементы:

1) какие цели стоят перед сотрудником, занимающим данную должность;

2) что он должен делать для достижения указанных целей;

3) кому подчиняется сотрудник, занимающий данную должность;

4) какими полномочиями обладает сотрудник, занимающий данную должность, в плане принятия решений, приема и увольнения с работы, расходования средств. Каковы его обязанности по связям с клиентами (если таковые вообще имеются);

5) как оценивается его деятельность?

Пример. «Должностная инструкция»
Имя: Билли Бонс
Должность: штурман
Цель сотрудника: наладить процесс управления движением корабля в Карибском море и за его пределами, чтобы «Морж» по маневренности и скорости ни в чем не уступал английским, французским и испанским кораблям
Обязанности сотрудника: рассчитывать курс, отслеживать движение корабля по компасу и другим навигационным приборам, вести регулярные записи местоположения, перемещений и боевых сражений корабля, управлять штурвалом при прохождении отмелей и других опасных мест
Кому подчиняется сотрудник: капитану Флинту
Полномочия сотрудника: принимать решения о сохранении или смене курса корабля, ставить и отстранять от штурвала матросов, а также проверять их действия
Оценка деятельности: точное и своевременное прибытие корабля к месту назначения согласно расчетам (за исключением форс-мажорных обстоятельств)

График функциональных обязанностей (таблица) График функциональных обязанностей дает точное представление о том, кто за что отвечает на протяжении всего проекта. Степень его детализации должна отражать как размеры и сложность проекта, так и потребности членов команды.

Пример графика функциональных обязанностей

Сфера деятельности	Капитан Флинт	Штурман Б.Бонс	Боцман Пью	Квартирмейстер Дж. Сильвер	Канонир И.Хэндс
Подготовка к бою	◆	■	❖	❖	●
Направление корабля	◆	●	■		■
Организация хозяйства	◆		■	●	❖
Управление матросами	◆		●	■	

● – ответственный; ■ – уведомление; ◆ – одобрение; ❖ – поддержка.

Проект автоматизации документооборота Крупная сетевая аптека инициировала проект автоматизации документооборота, который подразумевал проектирование, разработку и внедрение Интернет-сети. В качестве заказчика проекта выступила сама фирма, а в качестве генерального подрядчика – консалтинговая фирма, специализирующаяся на предоставлении услуг в области современных информационных технологий. При этом консалтинговая фирма взяла на себя обязательства самостоятельно спроектировать всю систему документооборота и создать ее силами субподрядной софтверной фирмы. На стадии переговоров были определены объемы, сроки и стоимость проекта, которая являлась оплатой услуг консалтинговой фирмы. При этом оплата услуг консалтинговой фирмы зависела от конкретных результатов – создания системы документооборота в оговоренные сроки.

Из общей стоимости проекта часть денежных средств шла на оплату работы софтверной фирмы, причем работа программистов оценивалась в зависимости от затраченного времени, т.е. используя повременную систему оплату труда.

После окончания первых двух этапов проекта оказалось, что консалтинговая фирма выполнила работы только по первому этапу, получила оплату результатов только по первому этапу, но софтверной фирме заплатила уже за два этапа, т.е. за все время работы программистов. Руководитель проекта со стороны консалтинговой фирмы рассчитал показатели контроля стоимости и доложил результаты руководству. Руководство консалтинговой фирмы обнаружило, что данный проект с точки зрения их фирмы абсолютно нерентабелен. На совещании, посвященном обсуждению сложившейся ситуации, было принято решение обратиться к заказчику с предложением пересмотреть условия договора ввиду серьезного увеличения объемов работ и усложнения условий их реализации.

Вопросы для анализа:

1. На основе каких показателей руководитель проекта мог бы выявить ошибки в управлении стоимостью?

2. Какие ошибки были допущены в управлении стоимостью со стороны консалтинговой фирмы?

3. Как вы оцениваете решение, принятое на совещание?

4. Какое решение было бы более целесообразно, по Вашему мнению?

Проверяемые индикаторы достижения компетенции:

УК 2.1. Планирует жизненный цикл проекта и методы управления на каждом этапе

Типовые задания, направленные на формирование профессиональных умений.

Результаты обучения
Умеет определять и анализировать вехи и контрольные события каждой фазы жизненного цикла проекта; применять инструменты и методы управления сроками работ и расписанием проекта; анализировать организационную структуру предприятия и разрабатывать предложения по формированию проектных структур;

Задание №1.

Сформулируйте название проекта и обоснуйте его выбор, последовательно излагая факты, которые подтверждают его актуальность.

Задание №2

Опишите основные характеристики проекта:

Класс проекта –

_____

Тип проекта –

_____

Вид проекта –

_____

Масштаб проекта –

_____

Длительность проекта –

_____

Сложность проекта –

_____

Задание №3

Составьте описание жизненного цикла проекта

Проекты различаются по размеру и сложности. Независимо от размеров и степени сложности, все проекты могут быть представлены в виде жизненного цикла со следующей структурой (рисунок 1)

• начало проекта (разработка концепции проекта);

• организация и подготовка;

• выполнение работ проекта;
• завершение проекта.

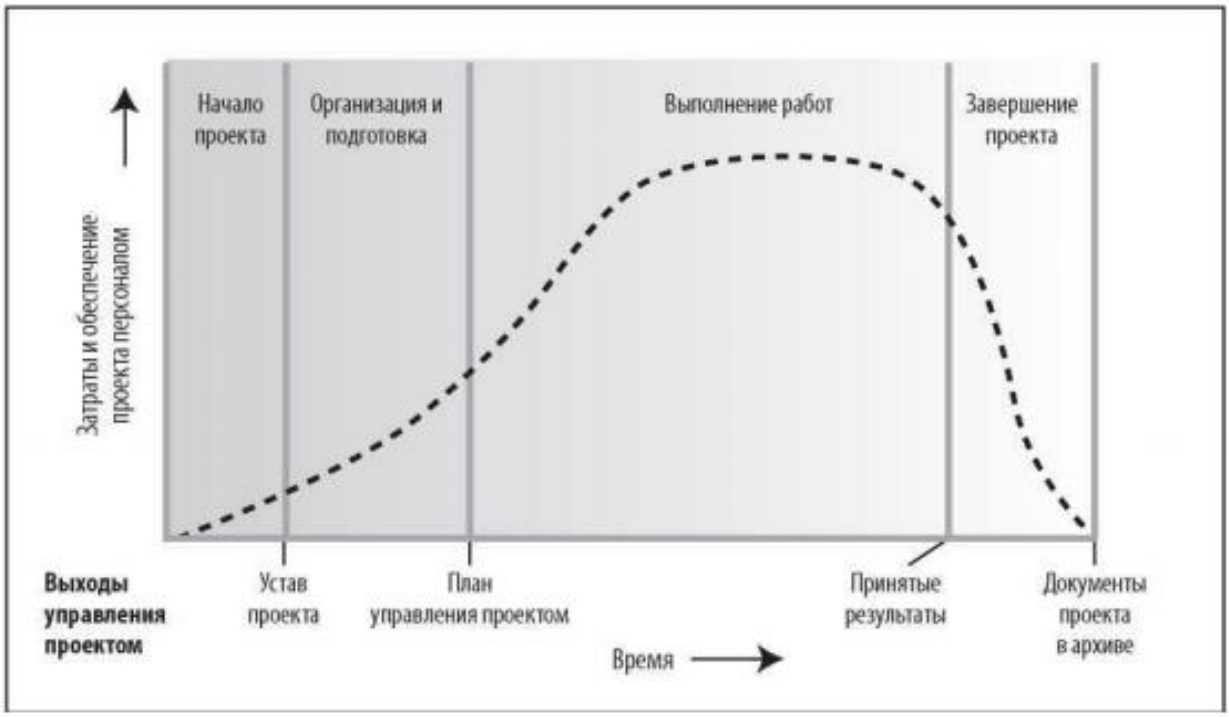

Рисунок 1 – Жизненный цикл проекта

Опишите жизненный цикл своего проекта (какие работы должны быть проведены в каждой фазе, какие в каждой фазе должны проведены мероприятия по достижению цели проекта). Это можно сделать также графически или в табличной форме.

Пример. Содержание основных фаз и этапов реализации проекта по производству инновационного продукта

Фазы и этапы	Мероприятия
1. Начало проекта (разработка концепции)	
1.1 Изучение прогнозов развития региона отрасли	Изучение справочной и статистической информации. Проведение STEP-анализа макросреды
1.2 Формирование инновационной идеи	Проведение маркетинговых исследований
1.3 Разработка целей и задач проекта	Определение дерева целей и его согласование
1.4 Формирование команды проекта	Анализ окружения проекта, составление организационной структуры проекта, разработка предварительной матрицы ответственности проекта
1.5 Разработка устава проекта	
2. Организация и подготовка	
2.1 Планирование реализации проекта	Разработка плана управления проектом и

	мониторинга его исполнения. Составление структурной декомпозиции работ проекта, матрицы ресурсов. Предварительная оценки длительности операций при реализации проекта.
2.2 Бюджетироввание проекта	Разработка календарного плана доходов и расходов проекта
2.3 Оценка экономической эффективности проекта	Расчет показателей NPV, PI, IRR, а также срока окупаемости проекта
3. Выполнение работ проекта	
3.1 Проведение тендеров и заключение контрактов	Проведение закупок ресурсов и размещение заказов на конкурсной основе
3.2 Управление реализацией проекта	Обеспечение выполнения календарного графика работ
3.3 Мониторинг проекта	Контроль и анализ выполнения проектных работ
3.4 Управление изменениями	Мониторинг состояния окружающей среды проекта, обеспечение адаптации проекта к ее изменениям, составление отчетов об изменениях
4. Завершение проекта	
4.1 Пусконаладочные работы	Испытание технологических процессов по производству инновационного продукта
4.2 Запуск в эксплуатацию	Подготовка и утверждение необходимых документов для начала производства инновационного продукта
4.3 Закрытие контрактов и проекта	Согласование и утверждение проектных отчетов и иной документации

Задание №4

Разработайте устав проекта

Устав проекта документирует бизнес-потребности, текущее понимание потребностей заказчика, а также новый продукт, услугу или результат, который планируется создать. Устав проекта может включать в себя:

• назначение или обоснование проекта;

• измеримые цели проекта и соответствующие критерии успеха;

• критерии успешности по отдельным целям проекта;

• риски;

• сводное расписание контрольных событий;

• сводный бюджет;

• требования к одобрению проекта (что составляет успех проекта, кто решает, что проект оказался успешным, и кто подписывает проект);

• информацию о назначенном менеджере проекта, уровень ответственности и полномочий;

• имя и полномочия спонсора или другого лица (лиц), утверждающего Устав проекта.

Пример шаблона устава проекта одной из организаций

Титульная информация о проекте

Наименование проекта	
Планируемое время начала и окончания проекта (месяц/год)	
Оценка бюджета проекта (руб.)	
Место/сфера реализации	
Заказчик проекта	
Куратор	
Другие/ключевые участники проекта	
Дата создания документа	

Причины инициализации проекта:

_____
__
_____
__
_____
__
_____
_

Цели проекта (цели должны быть сформулированы по технологии SMART, то есть они должны быть конкретны, измеримы, достижимы, реалистичны и ограничены по времени)

_____
__
_____
__
_____
__
_____
__ Описание проекта:
_____
__
_____
__
_____
__
_____
__
_____
__
_____
__

_____
__
_____
__
_____
__ Перечень требований к проекту:
_____
__
_____
__
_____
_____
____
_____
__

Критерии успешности по отдельным целям проекта

Цели проекта	Критерии успешности	Лица, утверждающие критерии успешности
По содержанию		
По срокам		
По стоимости		
По качеству		

Сводное расписание контрольных событий

Описание контрольных событий	Дата

Назначение руководителя проекта

Должность	ФИО

Полномочия и ответственность менеджера проекта

Деятельность	Полномочия	Ответственность
Решения по персоналу		
Управление бюджетом и его отклонениями		
Управление расписанием и его отклонениями		
Технические решения		
Эскалация вопросов		

Утверждено/согласовано

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата

Опишите окружение проекта

Участники проекта – это лица или организации, либо активно участвующие в проекте, либо на чьи интересы могут повлиять результаты исполнения или завершения проекта (рисунок 2) Участники также могут влиять на цели и результаты проекта.

Команда управления проектом должна выявить участников проекта, определить их требования и ожидания и, насколько возможно, управлять их влиянием в отношении требований, чтобы обеспечить успешное завершение проекта.

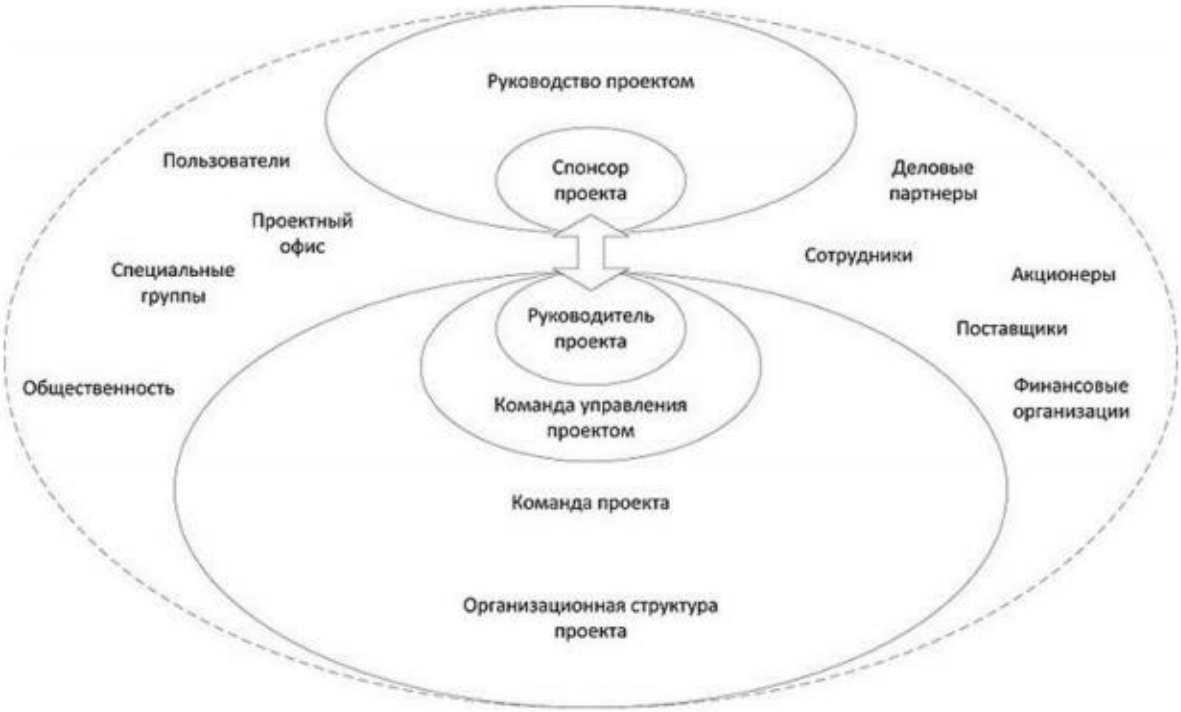

Рисунок 2 – Стандартные заинтересованные стороны проекта

Участники Вашего проекта:

_____
__
_____
__
_____
__

_____
__
_____
__
_____
__
_____
__
_____
__
Команда проекта:
_____
__
_____
__
_____
__
_____
__
_____
__
_____
__

Составьте организационную структуру проекта

Организационная структура проекта – соответствующая проекту временная организационная структура, включающая всех его участников и создаваемая для успешного управления и достижения целей проекта

Проверяемые индикаторы достижения компетенции:

УК 3.1. Планирует и организует работу в рамках согласованных целей и задач, умеет добиваться их исполнения;

Типовые задания, направленные на формирование профессиональных умений.

Результаты обучения
Умеет группы процессов управления проектами и их взаимодействие; основных участников, их цели, функции, уровни ответственности и полномочия в проекте; профессиональные обязанности менеджера проекта;

Задание № 1.

Анализ ситуации Сергея Бочкарева назначили руководителем команды по реализации важного проекта, связанного с получением выгодного заказа. Сначала он встретился с семью членами команды, определил масштабы проекта и раздал персональные задания. Все члены команды соглашались,

кивали в знак понимания и много записывали, так что по завершении собрания Сергей чувствовал себя прекрасно. «Они готовы», – подумал он.

На выполнение проекта было отведено ровно четыре месяца. Проходили недели. Сергей был занят выполнением своей части проекта. Изредка он проверял индивидуальную работу членов команды, но регулярных собраний всех членов команды не проводил. В начале четвертого месяца Сергей почти случайно обнаружил, что между маркетинговой и логистической частями проекта существуют значительные функциональные противоречия. Сергей срочно созвал собрание команды и объявил чрезвычайное положение. Вся команда, а особенно Сергей, работала сутками в течение следующих нескольких недель, и только дважды нарушила сроки сдачи конкретных заданий, в конце концов завершив проект по истечении шести месяцев.

Высшее руководство было недовольно задержкой, но все- таки смогло сохранить заказчика и подписало долгосрочный контракт. По завершении проекта Сергей вздохнул с облегчением, но особой радости эта работа ему не принесла. Управление командой оказалось тяжелой работой. Иногда ему с командой приходилось отступать от намеченного плана, дублировать функции, оставлять работу незавершенной и ругаться по поводу того, в каком направлении следует двигаться. Стиль работы Сергея Бочкарева характеризовался частым вмешательством в работу команды, выполнением заданий за членов команды, решением проблем, которыми должны были заниматься другие. В конце концов команде удалось выполнить проект, но Сергей честно признал, что общее качество работ оставляло желать лучшего.

Вопросы для размышления:

1. Охарактеризуйте стиль работы Сергея.

2. Назовите ошибки, допущенные Сергеем в процессе руководства командой.

3. Перечислите причины, которые не позволили команде Сергея Бочкарева добиться результатов на которые он рассчитывал.

4. Какие меры по совершенствованию руководства командой можно предложить Сергею Бочкареву, чтобы не допускать ошибок в будущем?

Задание №2.

Анализ ситуации Анна Зимина была руководителем отдела маркетинга фармацевтической компании. Она лично определяла задачи, над которыми будет работать каждый сотрудник и даже то, как он должен работать. Если кто-то возражал, Анна требовала беспрекословного подчинения. Работники группы зависели друг от друга, а Анна хотела преобразовать эту группу в команду.

Босс Анны сообщил ей, что проект по запуску нового вида фармацевтического препарата, скорее всего, поручат ей. Для выполнения проекта всем пяти работникам ее отдела пришлось бы очень тесно сотрудничать между собой, что им редко приходилось делать раньше. Анна

жаждала получить этот проект, но ничего не сказала об этом своим подчиненным, посчитав, что это отвлечет их от выполнения текущих задач.

Она сообщит об этом только в том случае, если ее действительно назначат руководителем проекта. Однажды за 15 минут до совещания менеджеров среднего звена ей позвонили и сказали, что проект действительно передают ей и браться за него нужно немедленно. Анна помчалась к своим подчиненным, сообщая всем и каждому эту приятную новость и раздавая задания. «Бросьте все текущие дела, новое задание – вот работа первостепенной важности, – заявила она, не обращая внимания на замешательство сотрудников. – Работать нужно быстро, поэтому не будем тратить времени на собрания, просто делайте все так, как я говорила вам раньше. Поработайте над этим проектом хорошенько, ведь теперь вы – команда!». Анна была довольна собой, ведь ей удалось быстро запустить работу над проектом, а на следующей неделе она встретится с членами своей команды, чтобы проанализировать состояние дел и ответить на накопившиеся вопросы.

Анна не знала, что сотрудники провели неофициальное совещание еще до запланированного заседания и высказали недовольство по поводу случившегося и авторитарного стиля руководства Анны Зиминой.

Вопросы для размышления:

1. Почему членам команды Анны Зиминой трудно работать?

2. К каким последствиям может привести авторитарный стиль руководства командой?

3. Назовите ошибки, допущенные Анной, и предложите методы их корректировок.

Проверяемые индикаторы достижения компетенции:

УК 3.2. Демонстрирует способность к эффективному взаимодействию с другими членами команды и представителями сообщества при организации профессионального сотрудничества;

Типовые задания, направленные на формирование профессиональных умений.

Результаты обучения
Умеет типы команд, методы и принципы их формирования; основные теории и концепции взаимодействия людей в команде проекта, включая вопросы мотивации, групповой динамики, лидерства и управления конфликтами;

Задание № 1

Создание и выпуск новой продукции Известная фирма, специализирующаяся на производстве медтехники, планирует выпуск новой продукции. На производственном совещании обсуждается концепция бытового прибора нового поколения.

Отрывок из протокола этого совещания представлен ниже: Руководитель Отдела разработок: «Основное преимущество, которое можно

использовать нам перед конкурентами, состоит в высоком уровне наших технологий. Мы должны создать шедевр технологического искусства, последнее слово техники».

Вице-президент по производству: «Боюсь, что такое чудо техники будет просто не рентабельно с точки зрения производства. Можно разработать и создать великолепный опытный образец, для производства которого потребуется полностью переоборудовать наши производственные линии, закупить дорогостоящие материалы. Мое мнение, что эпоха средневековых мастеров, создателей уникальных образцов техники и искусства, далеко в прошлом. Больше прагматизма, господа.»

Вице-президент по маркетингу: «Мы должны создавать продукцию с прицелом на конкретного потребителя. Только он может точно сказать, что ему нужно, а что не нужно. Наш потребитель вряд ли будет в основной массе своей способен оценить высокий уровень технологического мастерства наших изобретателей, если продукция не будет удовлетворять его конкретные требования. Потребителю также безразлично, с помощью каких производственных линий мы сможем произвести то, что ему нужно. Рынок будет последним судьей наших решений, так уж луче сразу приготовиться к его текущим настроениям».

Вопросы для размышления:

1. В чем суть противоречия между различными участниками проекта создания и выпуска новой продукции?

2. Чья точка зрения по-вашему, является приоритетно приемлемой и почему?

3. Каким образом можно устранить назревающий конфликт между участниками проекта?

4. Кого из участников совещания вы бы назначили на должность Руководителя проекта?

Задание № 2

Анализ ситуации «Командный дух»

У компании «Фарма» наступили тяжелые времена. Кризис негативно сказался на финансовых показателях и на работе команды топ-менеджеров, привыкших к стабильной высокой зарплате и большим бонусам в прежние времена. Кто-то стал брать регулярно больничный, нарушать сроки выполнения работы, отлучаться во время рабочего дня по своим личным делам. Плачевное состояние дел никто, кроме Натальи Приваловой – генерального директора, не горел желанием исправлять. Нужен был сильный мотиватор. И тут Наталье пришла в голову идея, которая сплотила бы команду и вдохновила ее на новые трудовые подвиги. Она решила с помощью партнеров организовать авторалли, в котором главный приз – 10 кг золота – доставался победителю – команде, первой пришедшей к финишу.

Всего набралось 10 команд из разных регионов. Но расчет Натальи не оправдался – половина топ-менеджеров наотрез отказалась принимать

участие в ралли даже под страхом увольнения, остальные нехотя, скрипя зубами, согласились поехать за компанию: лишь бы чем-то заняться, все равно зарплата идет. В итоге команда пришла к финишу предпоследний, так как за всех старалась одна Наталья. Что, на ваш взгляд, помешало им прийти первыми? Какие уроки можно из- влечь из данной ситуации?

Проверяемые индикаторы достижения компетенции:

ПК-4.2. Разрабатывает мероприятия для повышения эффективности использования ресурсов организации, оценивает риски, связанные с реализацией управленческих решений;

Типовые задания, направленные на формирование профессиональных умений.

Результаты обучения
Умеет осуществлять выбор и обоснование приоритетных мероприятий для повышения эффективности использования ресурсного обеспечения организации (структурного подразделения);

Задание №1

2.1 Разработайте матрицу конкурентоспособности проекта с использованием экспертно-балльных методов оценивания.

Пример шаблона матрицы конкурентоспособности проекта

Область сравнения	Ваш проект	Конкурент А	Конкурент Б	Конкурент В
Качество				
Реклама				
Сервис				
Имидж				
Цена				
ИТОГО				

2.2 Составьте структурную декомпозицию работ проекта

Создание структурной декомпозиции работ (иерархической структуры работ, WBS – Work Breakdown Structure) – это процесс разделения результатов проекта и работ по проекту на более мелкие элементы, которыми легче управлять. Иерархическая структура работ – это ориентированная на результаты иерархическая декомпозиция работ, которые должна выполнить команда проекта для достижения целей проекта и создания требуемых результатов на каждом более низком уровне. WBS представляет все более детальное описание работ по проекту.

2.3 Разработайте сетевой график проекта

Сетевой график – это инструмент для планирования, разработки и мониторинга исполнения проекта.

Пример построения сетевого графика проекта

Условные обозначения:

ES	ID	EF
SL	Описание	
LS	Dur	LF

ID – идентификатор
Dur – длительность
SL – свободный резерв
ES – ранний старт
EF – ранний финиш
LS – поздний старт
LF – поздний финиш

Исходные данные для построения сетевого графика:

Код	Описание операции	Предшествующая операция	Длительность
A	Разработка опытно-конструкторской документации	**-**	**6**
B	Проверка наличия служб	**A**	**8**
C	Одобрение комиссии	**A**	**9**
D	Приобретение необходимых ресурсов	**C,B**	**14**
E	Производство пробной партии продукции	**D**	**14**
F	Тестирование опытного образца	**D**	**6**
G	Начало массового производства продукта	**E,F**	**2**

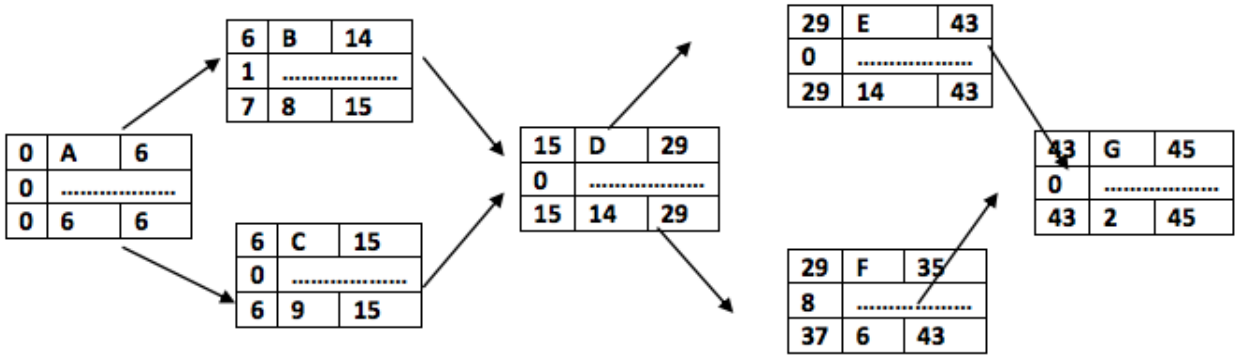

Рисунок 3– Результаты анализа сетевого графика
Вывод: резерв времени проекта – 9 дней; критический путь – ACDEG

2.4 С помощью диаграммы Ганта создайте временной план проекта. Для этого используйте уже составленную ранее структурную декомпозицию работ (WBS) и длительность выполнения каждой работы, использованные при построении сетевого графика. Кроме того, для каждой работы

определите самую раннюю дату начала выполнения. Для построения диаграммы Ганта могут быть использованы программы MS Excel. а также MS Project (рисунок 4)

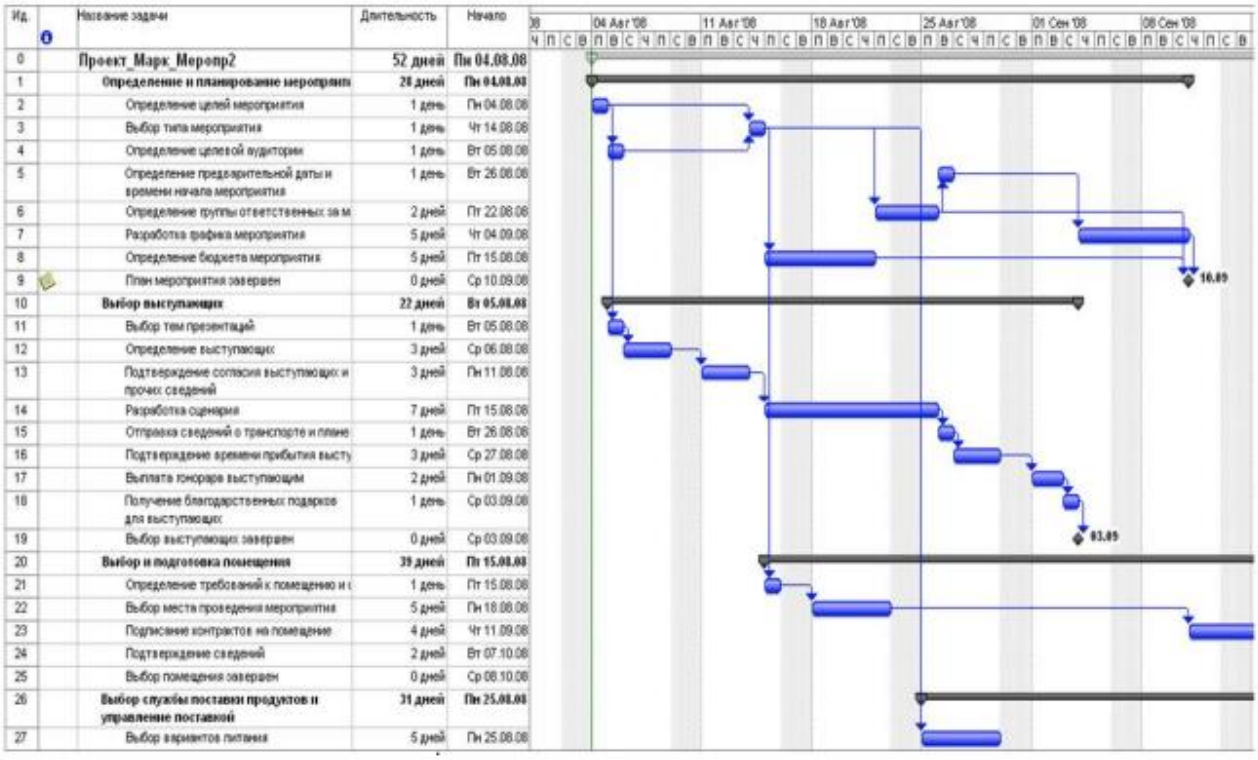

Рисунок 4 – Пример построения диаграммы Ганта (MS Project)

ПЛАНИРОВАНИЕ РЕСУРСОВ

Задание №1 Составьте матрицу ресурсов проекта.

Этапы ресурсного планирования:

1. Описание ресурсов
2. Назначение ресурса для конкретной работы
3. Определение потребности в ресурсах
4. Анализ назначения ресурсов и разрешение ресурсных конфликтов

Пример составления матрицы ресурсов (фрагмент матрицы ресурсов пилотной стадии проекта):

Код работы (в соответствии с WBS)	Тип ресурса	Наименование ресурса
3.1	Трудовые	Менеджер проекта
3.1	Материальные	Офисное оборудование
3.2	Трудовые	Производственный персонал (5 чел), мастер, инженер
3.2.	Материальные	Расходные материалы: энергия, ГСМ. Комплектующие
3.2.	Материальные	Производственный участок №1 (200

		м2). Производственное оборудование
…	…	…

Задание №2 Составьте перечень недостающих на предприятии ресурсов для реализации проекта со стоимостью их приобретения

Примеры составления матрицы ответственности

Пример 1. Фрагмент матрицы ответственности (ФОРМА 1)

Члены команды УП/Задания (код работ)	Проект-менеджер	Администратор	Планово-финансовый отдел	Отдел материально-технического снабжения
Согласование исполнителей	О			К
Составление бюджета проекта	О	И	К	
Разработка плана проекта	П	О		
Утверждение плана	О		К	К
…				

О- ответственный;
И – исполнитель;
П-приемка;
К-консультация

Пример 2. Фрагмент матрицы ответственности (ФОРМА 2)*

Этап работ (код работ)	План	Разработка	Документация	Сборник	Испытание	Закупки	Контроль	Производство
3.1	1	2			2		3	3
3.2	2	1		3		2	3	
3.3	1					3		3
3.4	3	2	1		3			
3.5	1	3						
3.6	2	2	1		3			3
3.7	1	3	5	1	3	3	3	4
…	…	…	…	…	…	…	…	…

** матрица может составляться для команды управления проектом в целом, при этом рядом с условными обозначениями характера работ (1-5) могут указываться ФИО участников команды проекта*

1 – ответственность
2 – поддержка
3 – консультация
4 – согласование
5 – утверждение

Пример 3. Фрагмент матрицы ответственности (ФОРМА 3

Этап работ (код работ)	Ответственный	Должность	Результат	Дата сдачи результата
3.1	Иванов	Проект-менеджер	Производственный план	20.01.2021
3.2	Петров, Сидоров	Администратор/логист	Отчет	20.02.2021
3.3	Сизов	Технолог	Отчет	10.03.2021
…	…	…	…	…

УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ ПРОЕКТА

Задание №3 Составьте смету затрат проекта

Смета затрат– это документ, отражающий состав, структуру и значение статей расходов по проекту

Пример шаблона сметы затрат

Статьи затрат	Итого за год	Квартал			
		1	2	3	4
Прямые: - заработная плата производственного персонала - материалы - комплектующие - амортизация - услуги сторонних организаций - прочие					
ИТОГО					
Косвенные: - заработная плата управленческого персонала - аренда офиса - аренда склада - реклама - транспортные расходы - представительские расходы					

- расходы на НИОКР - расходы на покупку оборудования - расходные материалы для офисной техники - информационные услуги IT (1С, Конс-нт, Гарант) - расходы на интернет - консультационные услуги - канцелярские расходы - расходы на проценты за кредит - прочие					
ИТОГО:					
ИТОГО ПО ПРОЕКТУ:					

4.2 Обоснуйте экономическую целесообразность проекта, предварительно составив прогноз денежных поступлений от реализации проекта.

При обосновании экономической целесообразности проекта используйте следующие показатели:

- Показатель чистого дисконтированного дохода (ЧДД), англ. Net present value (NPV)

- Индекс рентабельности (ИР), англ. Profitability Index (PI)

- Показатель внутренней нормы доходности проекта (ВНД), англ. internal rate of return (IRR)

- Срок окупаемости проекта

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРОЕКТА

Идентифицируйте риски проекта, оцените вероятность их наступления и возможные последствия, продумайте мероприятия по управлению рисками (систему реагирования на риски). Результаты анализа рисков могут быть представлены в следующей форме:

Перечень основных рисков проекта	Вероятность наступления	Возможные последствия	Мероприятия по управлению риском

Критерии оценки решения ситуационных задач

Форма проведения текущего контроля	Критерии оценивания
Решения ситуационной задачи	«5» (отлично) – выставляется за полное, безошибочное выполнение задания
	«4» (хорошо) –в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
	«3» (удовлетворительно) – допущены отдельные ошибки при

	выполнении задания.
	«2» (неудовлетворительно) – отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

1.1.3. ЗАДАНИЯ ПО ОЦЕНКЕ ОСВОЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ НАВЫКОВ

Проверяемые индикаторы достижения компетенции:

УК 2.1. Планирует жизненный цикл проекта и методы управления на каждом этапе

УК-2.2. Реализует оптимальные способы управления проектом, оценивает эффективность выбранных способов его реализации, публично представляет результаты проекта

УК 3.1. Планирует и организует работу в рамках согласованных целей и задач, умеет добиваться их исполнения

УК 3.2. Демонстрирует способность к эффективному взаимодействию с другими членами команды и представителями сообщества при организации профессионального сотрудничества

ПК-4.2. Разрабатывает мероприятия для повышения эффективности использования ресурсов организации, оценивает риски, связанные с реализацией управленческих решений

Типовые практические задания, направленные на формирование профессиональных навыков, владений

Результаты обучения
Владеет методами и инструментами управления проектами с использованием современного программного обеспечения, методами календарного и сетевого планирования, анализа и оптимизации плана проекта с применением современных программных продуктов; методами управления проектами и готов к их реализации с использованием современного программного обеспечения; Владеет методами календарного и сетевого планирования, анализа и оптимизации плана проекта с применением современных программных продуктов; методами оценки эффективности выполнения проекта, прогноза проекта; навыками публичного предоставления результатов выполнения проекта; Владеет современными методами привлечения и отбора новых сотрудников в команду проекта, разрабатывать программы их адаптации и повышения квалификации в дальнейшем; Владеет основными приёмами межличностной коммуникации при организации профессионального сотрудничества; Владеет навыками разработки проектов стратегических планов и программ организаций здравоохранения.

Разработка и реализация проекта спортивно-оздоровительного цента «Здоровье»

Идея проекта - создание спортивно - оздоровительного центра с комплексом медицинских услуг ООО "Здоровье" в городе Пятигорск.

Спортивно - оздоровительный центр - это объект спортивно-оздоровительного назначения, предоставляющий комплекс оздоровительных услуг. Особенностью работы центра является использование системы клубных абонементов - так называемых карт членов клуба. Клубный абонемент, или членская карта, дает возможность неограниченного времени пребывания в центре в часы его работы и неограниченного количества посещений в период действия клубного абонемента.

Актуальность данной идеи обосновывается тем, что спрос на услуги оздоровительных спортивных центров в крупных городах России превышает предложение. Количество желающих пройти реабилитационный курс а так же приобщиться к здоровому образу жизни становится все больше.

Современные жители прекрасно понимают, что спорт – лучшее средство для борьбы с одышкой, тахикардией, депрессией и ожирением.

Цели предполагаемого бизнеса - предоставление услуг и получение максимально возможной прибыли.

Вид деятельности - предоставление услуг в сфере услуг.

Фирма предполагает аренду помещения площадью 390 м^2

Вид деятельности - предоставление услуг в сфере услуг.

Фирма предполагает аренду помещения площадью 390 м^2

Процент кредитования составляет 18%

Выплата кредита осуществляется помесячно равными долями.

Основные преимущества и уникальность предполагаемого бизнеса:

Использование минимального количества рабочих;

Ненасыщенность рынка выбранной сферы;

Малое количество конкурентов.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Рынок оздоровительных услуг города Пятигорска еще далек от насыщения. Спрос удовлетворен всего на 60-70%. Отсутствие жесткой конкуренции позволяет местным операторам формировать цены без оглядки на стоимость услуг клубов-соперников. Но острый дефицит квалифицированных тренеров сдерживает развитие рынка.

На территории города работает 36 фитнес-центров (в это число также входят тренажерные залы, бассейны, танцевальные студии и школы восточных практик). Сейчас услугами фитнес-центров пользуется около 10% трудоспособного населения Пятигорска.

На пятигорском рынке услуг этого типа уже сформировалась группа лидеров, состоящая, из семи-восьми игроков, на долю которых приходится около 30% совокупного оборота местной фитнес-индустрии. К их числу относятся: «Малибу», «ГТО», «Флагман», «Айсберг», «Атлетик сити», «Спарта» и др.

В группу лидеров входят крупные центры (площадь - от 1 тыс. кв. м), способные оказывать клиенту максимально широкий спектр услуг. Большинство из них относятся к классу premium (цена годовой клубной карты - от 50 тыс. руб) или работают в среднем ценовом сегменте (клубная карта - около 30 тыс. руб).

Остальные 70% рынка - это более мелкие клубы, также принадлежащие средней ценовой категории (годовая клубная карта - от 16 до 30 тыс. руб), и заведения эконом класса (менее 16 тыс. руб). Несмотря на рост числа крупных игроков, дефицита клиентов такие спортклубы не испытывают: по-прежнему велика численность людей, которые не могут позволить себе годовую карту за 30 тыс. руб., предпочитая скромные и относительно дешевые залы.

Рентабельность маленьких клубов падает: появилась альтернатива тренажерным залам, которые работают с посетителями, имеющими

невысокий уровень дохода, - развиваются боулинг, пейнтбол, другие виды активного и недорогого отдыха. Они забирают клиентов у таких клубов. Спрос, смещается в сторону среднего и высокого ценовых сегментов. Около 60% потребителей предпочитают заниматься в больших фитнес-клубах, оснащенных качественным оборудованием и предоставляющих разнообразные услуги. Самый динамично развивающийся сегмент - клубы класса premium".

При сегодняшнем уровне спроса на фитнес-услуги в городе могут работать около 20 крупных спорздравтцентров. Предложение не успевает за запросами населения. Рынок фитнес-услуг города заполнен на 70% в классе premium и на 60% - в среднем ценовом сегменте. Отсутствие жесткой конкуренции приводит к тому, что местные операторы завышают цены.

Для открытия фитнес-центра был выбран Центральный район города Пятигорска «Белая Ромашка». Это связано с тем, что в районе активно идет строительство новых домов и поблизости совсем нет фитнес-клубов, при этом район густо населен и население в нем считается обеспеченным. Следовательно, платежеспособный спрос на услуги центра имеется, а предложение не высоко.

Основными конкурентами спортивно-оздоровительного-центра "Здоровье" будут являться такие спортивные заведения как: «Вакуклуб» и «Малибу».

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРОЕКТА

Цели предполагаемого бизнеса - предоставление фитнес-услуг и получение максимально возможной прибыли.

Построить дерево целей

1.Разработка проекта.

Оценка объемов, методов и этапов инвестиций с целью определения концепции проекта.

Предоставление списка коммерческих площадей в интересующем районе и формирование списка площадей.

Отчет по техническому состоянию, объему капитальных затрат и инфраструктуры по выбранным площадям:

- технический анализ инженерных сетей, систем и конструкций помещения;

- оценка необходимых ремонтно-строительных работ;

- оценка инфраструктуры и привлекательности здания;

- выявление способов и условий размещения наружной и внутренней рекламы на объекте;

- площади парковки и условий использования.

1.4. Проведение маркетингового исследования территории:

- Статистический объем потенциальных потребителей – оценка объема проживающего населения, возрастных групп и платежеспособности;

- Динамический объем потенциальных потребителей – оценка объема человекопотока перемещающегося через объект или вблизи него;

- Доступность – оценка транспортной инфраструктуры и трафика, пешей доступности, уровня криминализации;

- Конкуренция – оценка количества, расположения, класса и стоимости услуг конкурентов;

- Спортивно-оздоровительная инфраструктура – оценка объема предложения, спроса и качества государственных учреждений и ФОКов, бассейнов, танцевальных школ, центров йоги, салонов красоты, включающих стандартные услуги фитнес-клуба;

- Объем рынка – анализ торгового и развлекательного объема рынка на территории.

1.5. Целевой маркетинговый анализ:

- Количественный анализ фитнес-рынка – оценка объема предложения, присутствия сетей, узнаваемости брендов, уровня кооперации владельцев, планов открытия новых фитнес-клубов;

- Качественный анализ конкурентов – оценка месторасположения, целевых групп, сервиса, продуктовой линейки, качества услуг и персонала, информационного ресурса;

- Сегментация конкурентов, оценка объема портфеля, выявление основных конкурентов;

- Целевой конкурентный анализ – выявление примененной маркетинговой стратегии и схем формирования ценообразования, структуры управления и контроля, эффективности продуктовой линейки.

2. Разработка бизнес-плана:

- Определение формы организации, системы налогооблажения, банка и тарифа обслуживания;

- Разработка планировочных решений и дизайн-проекта помещения; выбор материалов, подготовка технического задания, проведение тендера, проверка субподрядчика, определение конечной стоимости;

- Разработка проекта производства строительно-монтажных работ и календарного графика;

- Разработка плана размещения и линейки оборудования для оказания спортивных и дополнительных услуг; проведение тендера на поставку оборудования, проверка поставщика, определение конечной стоимости оборудования, его доставки, сборки и размещения;

- Разработка плана размещения и выбор моделей; проведение тендера на поставку мебели, проверка поставщика, определение конечной стоимости мебели, ее доставки, сборки и размещения;

- Разработка плана размещения и выбор санитарного оборудования; определение конечной стоимости и доставки;

Разработка календарного плана поставки оборудования;

- Подготовка предложений по программному обеспечению и информационной безопасности;

- Разработка бюджета арендных и эксплуатационных затрат;

- Формирование продуктовой линейки;

- Качественный и количественный анализ объема персонала;

- Выбор системы управления, контроля и безопасности проекта;

- Разработка эффективности системы оплаты труда, мотивации и идеи организации;

- Разработка бюджета постоянных затрат;

- Разработка рекламных компаний и маркетинговых акций, формирование бюджета и календарного плана;

- Подготовка брифа на сайт и тематик наполнения;

- Разработка стратегии и планирования бренда;

- Разработка бюджета проекта;

- Подготовка прогноза и критического пути покупки услуг в количественном и календарном выражении;

- Формирование графика рентабельности проекта, срока окупаемости и критического пути.

3. Реализация проекта

3.1. регистрация общества, открытие р/с, подготовка и подписание документов.

3.2. Подготовка и сопровождение Договора на строительно-монтажные работы, поставку оборудования, мебели, устройство систем информации и безопасности, рекламных агентов. Проверка документации по гарантийным обязательствам;

3.3. технический надзор за ремонтом, подготовка предписаний, контроль исполнения, проверка Актов, подготовка сопутствующей документации в случае нарушения обязательств;

3.4. Контроль поставки оборудования, мебели и исполнения всех Договорных обязательств подрядчиками, подготовка сопутствующей документации в случае нарушения обязательств;

3.5. Контроль наладки систем информации и безопасности;

3.6. Подготовка внутренней рабочей документации, трудовых договоров с оптимальной налоговой нагрузкой в рамках законодательства, дополнительных соглашений. Внедрение структуры документооборота, в т.ч электронного;

3.7. Подбор и оценка персонала, организация целевого и структурного обучения, внедрение идейных ценностей организации и адаптация к ним, введение в структуру организации;

3.8. Создание сайта, его текстовое и медиа наполнение, е-маркетинг;

3.9. Отладка и контроль работы коммерческого отдела на этапе предпродаж или содействие в решении текущих задач;

3.10. Участие в приемки работ от подрядчиков;

3.11. Организация мероприятия открытия фитнес-клуба.

4. Поддержка проекта

4.1. Все виды консалтинга;

4.2. Разработка и реализация рекламных и PR кампаний;

4.3. Управление брендом;

4.4. Аутсорсинг персонала;

4.5. Кадровый менеджмент;

4.6. Доверительное управление отделом;

4.7. Обучение персонала;

4.8. Развитие новых направлений бизнеса;

4.9. Введение новых услуг – разработка концепции, этапов реализации, подбор и поставка оборудования;

4.10. Подготовка документации;

4.11. Организация мероприятий;

4.12. Поддержка сайта;

4.13. Управление сервисом.

Критерии оценивания практических задач

Форма проведения текущего контроля	Критерии оценивания
Решения практической задачи	«5» (отлично) – выставляется за полное, безошибочное выполнение задания
	«4» (хорошо) –в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
	«3» (удовлетворительно) – допущены отдельные ошибки при выполнении задания.
	«2» (неудовлетворительно) – отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

1.2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

Промежуточная аттестация включает следующие типы заданий: решение ситуационной задачи, собеседование по контрольным вопросам.

1.2.1. ТИПОВЫЕ СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ

Проверяемые индикаторы достижения компетенции:

УК 2.1. Планирует жизненный цикл проекта и методы управления на каждом этапе

УК-2.2. Реализует оптимальные способы управления проектом, оценивает эффективность выбранных способов его реализации, публично представляет результаты проекта

УК 3.1. Планирует и организует работу в рамках согласованных целей и задач, умеет добиваться их исполнения

УК 3.2. Демонстрирует способность к эффективному взаимодействию с другими членами команды и представителями сообщества при организации профессионального сотрудничества

ПК-4.2. Разрабатывает мероприятия для повышения эффективности использования ресурсов организации, оценивает риски, связанные с реализацией управленческих решений

Задача 1.

Составить проект внедрения комплексной системы автоматизации медицинской клиники на 10 рабочих мест. В проекте прописать следующие этапы:

1. Составление перечня работ;
2. Определение взаимосвязей между работами
3. Составление сетевого графика работ
4. Вычисление раннего времени начала работ
5. Вычисление позднего времени начала работ
6. Вычисление резерва времени работ
7. Нахождение критического пути

Задача 2.

Компания ЗТ завершает проект создания нового диагностического оборудования для государственной медицинской научной - исследовательской лаборатории. Составьте график мероприятий по закрытию контракта. В графике необходимо указать содержание работ (не менее 7) и сроки их выполнения.

Задача 3.

Опишите завершение проекта опираясь на приведенную ниже схему.



Задача 4.

Предложите стратегию и технологию внедрения проектного управления в деятельность таких организаций, как:

1) фармацевтическая фабрика;
2) сеть аптек;
3) санаторий;
4) частная косметологическая клиника;
5) стоматологическая клиника;

Предусмотрите возможные сопротивления и разработайте меры по их предотвращению.

Критерии оценивания практических задач

Форма проведения текущего контроля	Критерии оценивания
Решения	«5» (отлично) – выставляется за полное, безошибочное выполнение

практической задачи	задания
	«4» (хорошо) – в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
	«3» (удовлетворительно) – допущены отдельные ошибки при выполнении задания.
	«2» (неудовлетворительно) – отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

1.2.2. ПЕРЕЧЕНЬ КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

№	Вопрос	Проверяемые индикаторы	Эталон ответа
1	Определение проекта	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2	Проект — это временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата, имеющее цель, сроки, ресурсы и ограничения.
2	Понятие технологических и продуктовых инноваций, программы организационных изменений в организации здравоохранения	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2	Технологические инновации — новые методы и технологии. Продуктовые — новые услуги или продукты. Организационные изменения — преобразования процессов и структуры управления в медицине.
3	Проект и программа внедрения инноваций: сходства и различия	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2	Проект ограничен по срокам и ресурсам, направлен на конкретный результат. Программа объединяет несколько проектов ради общей цели.
4	Проектная и операционная деятельность	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2	Проектная деятельность уникальна и временная. Операционная — постоянная и повторяющаяся.
5	Основные признаки проекта	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2	Уникальность, временные рамки, цели, ресурсы, риски.
6	Портфель проектов	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2	Совокупность проектов и программ, управляемых для достижения стратегических целей организации.
7	Программа проектов	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2	Набор взаимосвязанных проектов, управление которыми координируется ради стратегических выгод.
8	Цель проекта	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2	Конкретный ожидаемый результат, которого необходимо достичь.
9	Жизненный цикл проекта	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2	Этапы: инициация, планирование, реализация, контроль, завершение.
10	SMART-цель проекта	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2	Конкретная, измеримая, достижимая, релевантная, ограниченная во времени.
11	Ограничения проекта	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2	Время, бюджет, ресурсы, качество.
12	Проектный треугольник	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2	Взаимосвязь «время – стоимость – качество».
13	Project Libre	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2	Бесплатная система управления проектами, аналог MS Project.
14	Основные проектные	УК-2.1; УК-2.2;	Устав, план, календарь, бюджет, отчёты.

	документы	УК-3.1; УК-3.2	
15	Особенности управления проектами в здравоохранении	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2	Высокая социальная значимость, законодательные ограничения, медицинские риски.
16	Последовательность процессов управления проектом	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	Инициация → планирование → реализация → контроль → завершение.
17	Заинтересованные стороны проекта	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	Заказчики, исполнители, пользователи, государство, персонал.
18	Определение содержания проекта	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	Формирование и описание всех работ для достижения целей проекта.
19	Анализ продукта	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	Определение характеристик, требований и критериев качества продукта проекта.
20	ИСР (иерархическая структура работ)	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	Декомпозиция проекта на управляемые элементы.
21	Методы и инструменты разработки ИСР	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	Декомпозиция, принцип полноты, SMART-подход, диаграммы.
22	Виды работ в проекте	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	Основные, вспомогательные, управленческие.
23	Сетевая диаграмма проекта	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	Графическое отображение логики выполнения работ и их взаимосвязей.
24	Определение ресурсов проекта	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	Материальные, финансовые, трудовые, информационные.
25	Оценка длительности работ	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	Методы экспертных оценок, аналогий, PERT.
26	Календарный план в ИСУП	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	Определение сроков выполнения работ с учетом ресурсов.
27	Управление стоимостью проекта	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	Планирование бюджета, контроль затрат.
28	Оценка стоимости медуслуг	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	Расчет себестоимости и цены услуг по видам деятельности.
29	Смета проекта	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	Документ, фиксирующий все планируемые расходы проекта.
30	Бюджет проекта	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	Финансовый план реализации проекта.
31	Кривая затрат проекта	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	График изменения затрат во времени.
32	Управление командой проекта	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2;	Подбор, формирование, развитие и мотивация участников проекта.

		ПК-4.2	
33	Управление коммуникациями проекта	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	Организация эффективного обмена информацией.
34	Проектные риски	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	События, влияющие на цели проекта (финансовые, организационные, медицинские).
35	Управление рисками в здравоохранении	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	Идентификация, анализ, планирование и мониторинг рисков.
36	Идентификация рисков	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	Выявление возможных угроз для проекта.
37	Анализ рыночных и специфических рисков	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	Изучение внешних и внутренних факторов для управленческих решений.
38	Планирование управления человеческими ресурсами	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	Определение потребности в персонале, распределение ролей.
39	Понятие проекта и команды проекта	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	Проект — временное предприятие. Команда проекта — группа специалистов для достижения целей.
40	Стейкхолдеры проекта	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	Все заинтересованные стороны проекта.
41	Методы планирования человеческих ресурсов	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	Матрицы ответственности, диаграммы загрузки, планирование компетенций.
42	Методы оценки персонала, собеседование	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	Собеседование: структурированное, неструктурированное, групповое.
43	Реестр навыков участников проекта	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	Документ, фиксирующий компетенции и опыт участников.
44	Развитие компетентности участников	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	Обучение, наставничество, повышение квалификации.
45	Распределение ролей по ИСР	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	Назначение ответственности за элементы ИСР.
46	Этапы развития команды	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	Формирование, конфликты, нормирование, продуктивность.
47	Особенности группового взаимодействия	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	На каждом этапе разные формы коммуникаций и конфликтности.
48	Работа с командой на этапах развития	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	Поддержка, мотивация, урегулирование конфликтов, стимулирование эффективности.
49	Феномены снижения групповой эффективности	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	Лень, конфликты, социальное иждивенчество.
50	Лидер в команде на разных этапах	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2;	На ранних этапах — наставник, на зрелых — координатор.

		ПК-4.2	
51	Планирование управления человеческими ресурсами	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	Определение ролей, обязанностей и требований к персоналу.
52	Количественный и качественный анализ рисков	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	Методы вероятностного анализа и экспертной оценки.
53	Матрица рисков в здравоохранении	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	Таблица «вероятность × последствия».
54	Мероприятия реагирования на риски	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	Избежание, минимизация, передача, принятие.
55	Метод критического пути	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	Определение самой длинной цепочки работ, влияющей на сроки проекта.
56	Технологии управления проектами в здравоохранении	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	Использование методологий (PMBOK, Agile), адаптированных к медицине.
57	Метод критической цепи	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	Оптимизация сроков проекта с учетом ограничений ресурсов.
58	Оптимизация ресурсов	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	Повышение эффективности использования ресурсов.
59	Выравнивание ресурсов	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	Сглаживание нагрузки на ресурсы по времени.
60	Сжатие расписания проекта	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	Методы: параллельное выполнение работ, ускорение критических задач.
61	Система контроля проекта	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	Мониторинг сроков, затрат, качества, рисков.
62	Концепция базового плана	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	План, зафиксированный как эталон для сравнения факта.
63	Методы оценок состояния работ	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	Отчеты, диаграммы Ганта, метод освоенного объема.
64	Базовый план проекта	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	Утвержденный график и бюджет для контроля.
65	Метод освоенного объема	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	Оценка выполнения проекта по соотношению «план–факт–стоимость».
66	Показатели эффективности проекта в здравоохранении	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	Сроки, бюджет, качество, удовлетворенность пациентов.
67	Прогноз проекта в здравоохранении	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК-4.2	Прогноз сроков, затрат, рисков и качества результата.

Критерии оценки уровня усвоения материала дисциплины и сформированности компетенций

Характеристика ответа	Оценка ECTS	Баллы в БРС	Уровень сформированности компетентности по дисциплине	Оценка по 5-балльной шкале
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию обучающегося. Студент демонстрирует высокий продвинутый уровень сформированности компетентности	A	100–96	ВЫСОКИЙ	5 (5+)
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные обучающимся самостоятельно в процессе ответа. Студент демонстрирует высокий уровень сформированности компетенций.	B	95–91		5
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные обучающимся с помощью преподавателя. Студент демонстрирует средний повышенный уровень сформированности компетентности.	C	90–81	СРЕДНИЙ	4
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные обучающимся с помощью «наводящих» вопросов преподавателя. Студент демонстрирует средний достаточный уровень сформированности компетенций.	D	80-76		4 (4-)
Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий, которые обучающийся затрудняется исправить самостоятельно. Студент демонстрирует низкий уровень сформированности компетентности.	E	75-71	НИЗКИЙ	3 (3+)
Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Обучающийся не способен самостоятельно выделить	E	70-66		3

существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Обучающийся может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Студент демонстрирует крайне низкий уровень сформированности компетентности.				
Дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания обучающимся их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Студент демонстрирует пороговый уровень сформированности компетенций.	E	65-61	ПОРОГОВЫЙ	3 (3-)
Дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Обучающийся не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа обучающегося не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины. Компетентность отсутствует.	Fx	60-41	КОМПЕТЕНТНОСТЬ ОТСУТСТВУЕТ	2
Не получены ответы по базовым вопросам дисциплины. Студент не демонстрирует индикаторов достижения формирования компетенций. Компетентность отсутствует.	F	40-0		2

Итоговая оценка по дисциплине

Оценка по 100-балльной системе	Оценка по системе «зачтено - не зачтено»	Оценка по 5-балльной системе		Оценка по ECTS
96-100	зачтено	5	отлично	A
91-95	зачтено			B
81-90	зачтено	4	хорошо	C
76-80	зачтено			D
61-75	зачтено	3	удовлетворительно	E
41-60	не зачтено	2	неудовлетворительно	Fx
0-40	не зачтено			F

АННОТАЦИЯ
РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ»

Основная образовательная программа высшего образования

По направлению подготовки: 32.04.01 Общественное здравоохранение (уровень магистратуры) Направленность (профиль): Организация и управление медицинской и фармацевтической деятельностью

1. Общая трудоемкость 2 ЗЕ, 72 часа
2. Цель дисциплины - формирование совокупности теоретических знаний и практических навыков, связанных с пониманием роли проекта в организациях здравоохранения, основных положений современной концепции управления проектами, техники управления проектами с использованием экономико-математических методов.
3. Задачи дисциплины:

- Изучение научных, теоретических и методических основ системы управления проектами в здравоохранении
- Приобретение навыков использования полученных знания для принятия решений по выработке концепции проекта, его структуризации и оценке.
- Рассмотрение роли и функций проектного менеджера на различных этапах жизненного цикла проекта,
- Ознакомление с организационными формами управления проектами и методами их разработки и оптимизации.
- Изучение инструментария планирования и контроля хода выполнения проекта;
- Приобретение и развитие навыков исследовательской и творческой работы, экономического моделирования проектов.

Воспитательной задачей является формирование гражданской позиции, активного и ответственного члена российского общества, осознающего свои конституционные права и обязанности, уважающего закон и правопорядок, обладающего чувством собственного достоинства, осознанно принимающего общечеловеческие гуманистические и демократические ценности.

4. Основные модули дисциплины

Модуль 1. Концепция управления проектами

Модуль 2. Подсистемы управления проектом

5. Результаты освоения дисциплины:

- Знать

Этапы работы над проектом с учетом последовательности их реализации, этапы жизненного цикла проекта

Основные теории и концепции взаимодействия людей в команде, включая вопросы мотивации, групповой динамики, лидерства и управления конфликтами

Методы стратегического и тактического планирования, виды и структуры планов

- Уметь

Определять проблему, на решение которой направлен проект, грамотно формулировать цель и определять исполнителей проекта их цели, функции, уровни ответственности и полномочия в проекте

Проектировать решение конкретных задач проекта, выбирая оптимальный способ их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений

Планировать и организовывать работу в рамках согласованных целей и задач, умеет добиваться их исполнения

- Иметь навык (опыт деятельности)

Инструментами управления проектами с использованием современного программного обеспечения, методами календарного и сетевого планирования, анализа и оптимизации плана проекта с применением современных программных продуктов

Навыками организации обсуждения проекта, оценки рисков и результатов проекта

Навыками публичного предоставления результатов проекта

Методами планирования командной работы, распределения поручений, делегирования полномочий, организации обсуждения разных идей и мнений;

Навыками анализа выполнения планов и программ деятельности организации здравоохранения, подготовки информационно-аналитической документации

Навыками формирования стратегических и программных документов деятельности и развития медицинской и фармацевтической организации

6. Перечень компетенций, вклад в формирование которых осуществляет дисциплина: УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2

7. Виды учебной работы: лекции, практические занятия, консультация, контроль самостоятельной работы, зачет, самостоятельная работа, контроль

8. Промежуточная аттестация по дисциплине: *зачет в 4 семестре.*